

ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

Збірник наукових праць

№ 166, 2021



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

Головний редактор:

Орловська Юлія Валеріївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Члени редакційної колегії:

Булатова Олена Валеріївна – доктор економічних наук, професор, перший проректор Маріупольського державного університету.

Дубницький Володимир Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, організації виробництва та теоретичної і прикладної економіки Українського державного хіміко-технологічного університету.

Дугінець Ганна Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри світової економіки Київського національного торговельно-економічного університету.

Каховська Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Фісуненко Павло Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету, доцент кафедри обліку, економіки та управління персоналом підприємства ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Чала Вероніка Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Черчата Анжела Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Maija Šenfelde – PhD in Economics, Professor of Macroeconomics, Director of the Institute of National and Regional Economy at Riga Technical University (Latvia).

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Придніпровської державної академії будівництва та архітектури
(Протокол № 9 від 23.02.2021 р.)

Свідоцтво про Державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 12699-1583 Р,
видане Міністерством юстиції України 17.05.2007 р.

Науковий збірник «Економічний простір» включено до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України
від 2 липня 2020 року № 886 (додаток 4)

Галузь науки: економічні.
Спеціальності: 051 – Економіка; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність;
281 – Публічне управління та адміністрування; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних
Index Copernicus та Google Scholar

Е 45 Економічний простір: Збірник наукових праць. – № 166. – Дніпро: ПДАБА, 2021. – 116 с.

У збірнику розглядаються сучасні проблеми просторових економічних систем, сталого екологозбережувачого розвитку економіки, інноваційних процесів макро і мікрорівня, кластерних форм організації бізнесу, ресурсозбереження, фінансових та інвестиційних аспектів економічного зростання, ефективності регуляційних дій органів державного управління та місцевого самоврядування. Особливої уваги в збірнику набувають питання підвищення якості освітнянських функцій вищих навчальних закладів, ролі освіти в постіндустріальному суспільстві. Рекомендовано для студентів, аспірантів, науковців, викладачів, представників органів державного управління та місцевого самоврядування.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Іванов Є. І. ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З КИТАЄМ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ.....	7
Краузе О. І., Голда Н. М., Піняк І. Л. СТАНОВЛЕННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ КИТАЮ.....	12
Махова Л. В. ЗМІНА ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	18

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Борблік К. Е. МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА ЙОГО МІЖНАРОДНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ.....	24
Вечеров В. Т., Орловська Ю. В., Кахович О. О. УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПЕРЕГЛЯД ЦІННОСТЕЙ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИМОГИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	29
Нестеренко С. С. РОЛЬ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	35

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ахновська І. О., Панасюк П. І. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ МІНІМАЛЬНОГО КОНТАКТУ.....	42
Овчарук О. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	48
Ольшанський О. В., Ткаченко О. П., Ткачова С. С. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У ТЕОРІЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	53
Рожко Н. Я. СИСТЕМА ЗАСТОСУВАННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ІНТРАЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ТОВАРІВ ПЕРШОЇ НЕОБХІДНОСТІ.....	58
Смолич Д. В. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ.....	64
Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	69

Шендерівська Л. П., Кваско А. В.

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....74

Ясинська Д. В., Добровольська О. В.

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ДІАГНОСТИКИ

ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД КРИЗИ.....81

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Мащенко С. О., Гончарова К. В., Гребенніков В. Р.

РОЗМІЩЕННЯ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ

СПРИЯННЯ ПОЛІТИЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ.....85

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Бабенко Л. В., Васильєва В. Г., Коновалова О. В.

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ.....90

Васильєва В. Г., Лавренюк Ю. С.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І АУДИТ СЛУЖБОВИХ ВІДРЯДЖЕНЬ

У МЕЖАХ УКРАЇНИ ТА ЗА КОРДОНОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....97

Кононенко Л. В., Сисоліна Н. П., Юрченко О. В.

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ: СУЧАСНИЙ СТАН,

ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....104

Уманська В. Г., Бутко Н. В., Свинаренко І. В.

ВИПЛАТИ ПРАЦІВНИКАМ ПІДПРИЄМСТВА:

ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ110

CONTENTS

WORLD ECONOMY
AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**Ivanov Yevhen**FOREIGN TRADE RELATIONS OF UKRAINE AND CHINA:
CHALLENGES FOR THE NATIONAL ECONOMIC INTERESTS..... 7**Krause Olga, Golda Nadiya, Pinyak Iryna**

THE EMERGENCE OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN CHINA.....12

Makhova LiliiaCHANGING VECTORS OF TNC'S STRATEGIC DEVELOPMENT
UNDER THE GLOBAL EXTERNAL ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION.....18ECONOMY AND OPERATION
OF NATIONAL ECONOMY**Borblik Karyna**MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF INDICATORS FOR EVALUATION
OF EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE
TOURISM DEVELOPMENT AND ITS INTERNATIONAL POSITIONING.....24**Vechev Valerii, Orlovska Yuliia, Kakhovych Olena**MANAGEMENT OF STATE-OWNED ENTERPRISES: REVIEW OF VALUES
AS A RESPONSE TO THE DEMANDS OF THE DIGITAL ECONOMY.....29**Nesterenko Svetlana**THE ROLE OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS
AND HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE FORMATION
OF REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES35

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Akhnovska Inna, Panasiuk PavloANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE
IN THE LOW TOUCH ECONOMY.....42**Ovcharuk Olena**TRANSFORMATION OF METHODOLOGY
OF STAFF INCENTIVE AND ENGAGEMENT..... 48**Olshanskiy Oleksandr, Tkachenko Olha, Tkachova Svitlana**IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT
IN THEORY OF MANAGEMENT DECISION MAKING.....53**Rozhko Nataliya**THE SYSTEM OF NETWORK INTRALOGISTICS APPLICATION
IN THE FMCG MARKET 58**Smolych Dariia**OPTIMIZATION OF MANAGEMENT OF RESOURCE SUPPORT
OF THE ENTERPRISE THROUGH IMPLEMENTATION OF ERP-SYSTEM.....64**Fedrets Oleh, Datsenko Oleksandr, Kekalo Yevhen**STRATEGIC ASPECTS OF MANAGEMENT
OF MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE.....69

Shenderivska Lina, Kvasko Alla

DIRECTIONS OF ENTERPRISES' INNOVATIVE POTENTIAL DEVELOPMENT.....74

Yasynska Daria, Dobrovolska Olena

DIAGNOSTICS OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL CONDITION

DURING THE CRISIS.....81

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Mashchenko Svitlana, Goncharova Katerina, Hrebennikov Vladyslav

PLACING OF PRODUCTIVE FORCES AS AN INSTRUMENT

OF POLICY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION.....85

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Babenko Lyudmila, Vasilyeva Valentina, Konovalova Elena

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVISION OF INVENTORY MANAGEMENT.....90

Vasilyeva Valentina, Lavreniuk Yulia

ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND AUDIT OF BUSINESS TRIPS

WITHIN UKRAINE AND ABROAD AT THE ENTERPRISE.....97

Kononenko Lesya, Sysolina Nataliia, Yurchenko Oksana

THE ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT: CURRENT SITUATION,

PROBLEMS, PROSPECTS, INFORMATION SUPPORT.....104

Umanska Viktoriia, Butko Nataliia, Svyarenko Iлона

PAYMENTS TO ENTERPRISE EMPLOYEES:

ACCOUNTING, TAXATION AND CONTROL.....110

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.56.055

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-1>**Іванов Є. І.**

кандидат економічних наук,
Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8076-4374>

Ivanov Yevhen

State Scientific and Research Institute
of Informatization and Economic Modeling
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8076-4374>

ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ УКРАЇНИ З КИТАЄМ: ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

Стаття присвячена визначенню ключових викликів для економіки України, пов'язаних з активізацією зовнішньої торгівлі з КНР у 2020 р. Проаналізовано динаміку та основні структурні зрушення у торгівлі між Україною та Китаєм. Розглянуто структуру двосторонніх товаропотоків між сторонами за рівнем обробки продукції і доданою вартості. Проведено порівняльний аналіз товарної структури вітчизняного експорту до Китаю та країн ЄС. Обґрунтовано, що саме торгівля з Китаєм найбільшою мірою визначає сировинну спрямованість міжнародної спеціалізації України, тоді як експорт до високорозвинених країн характеризується порівняно вищою часткою проміжної продукції і споживчих товарів. Аргументовано доцільність відмови України від участі у проекті Нового шовкового шляху на користь використання переваг стратегії *nearshoring*, яка відкриває можливість заміни на ринку ЄС товарів широкого вжитку китайського виробництва вітчизняними аналогами в умовах угоди про асоціацію.

Ключові слова: Китай, зовнішня торгівля, експорт, імпорт, Новий шовковий шлях, *nearshoring*.

FOREIGN TRADE RELATIONS OF UKRAINE AND CHINA: CHALLENGES FOR THE NATIONAL ECONOMIC INTERESTS

The article looks into key challenges for Ukrainian economy caused by foreign trade intensification with China in 2020 when Ukraine's exports to PRC increased by 98 per cent. The dynamics and main structural shifts in the UA-CN trade are analyzed. The structure of bilateral trade flows between the parties by degree of processing and value added is explored. It is revealed that Ukraine's exports to China consists predominantly from raw materials and products of primary processing: mineral products (iron ore), cereals (maize), sunflower oil and its residues, ferrous metals, etc. The imports from China to Ukraine consists mainly from electrical machinery, mechanical appliances, articles of apparel, chemical products, iron and steel, etc. Comparative analysis of the commodity structure of Ukraine's exports to PRC and to the EU is conducted. The analysis shows that, despite dominance of traditional and low value added goods in Ukrainian overall exports, the share of sophisticated manufactured goods in exports to the EU is much larger than in exports to China. It is substantiated that trade with China largely determines the raw material orientation of Ukraine's international specialization, while exports to developed countries are characterized by a relatively higher share of intermediate and consumer goods. To increase the efficiency of Ukraine's foreign trade, it is considered that the best option is to focus on reducing dependence on imports from China by developing domestic production of appropriate consumer goods and increasing export flows to developed countries. The expediency of Ukraine's refusal to participate in the New Silk Road project is argued in favor of using the benefits of *nearshoring* strategy, which opens the opportunity to replace Chinese consumer goods in the EU market with Ukrainian ones under the EU-UA association agreement. The article briefly surveys some cases of successful implementation of this strategy by Ukrainian business, in particular the launch of exports of household appliances (electro-thermic coffee and tea makers, electric razors, washing machines, electric heaters) to the EU.

Keywords: China, foreign trade, export, import, New Silk Road, *nearshoring*.

JEL classification: F10, F19

Постановка проблеми. За підсумками 2020 р. Китай став найбільшим зовнішньоторговельним партнером України, частка якого у вітчизняному товарообороті сягнула 14,9%. Експортні поставки товарів до Китаю порівняно з попереднім роком зросли на 98,0%, що значною мірою компенсувало падіння зовнішньої

торгівлі України з більшістю інших країн, насамперед із ЄС, ВВП якого зазнало найбільшого скорочення з часів Другої світової війни у результаті пандемії коронавірусної хвороби COVID-19. Частки решти найбільших торговельних партнерів у вітчизняному товарообороті за 2020 р. – Німеччини (7,2%), Польщі (7,1%),

РФ (7,0%) – залишаються значно нижчими за частку Китаю, що зумовлює стрімке зростання його значення у торгово-економічних відносинах України [1]. Тому модель зовнішньоторговельних відносин із Китаєм дедалі більше визначає межі міжнародної спеціалізації України загалом, що висуває низку викликів для вітчизняного господарства з огляду на експансивний характер участі КНР у глобальній торгівлі з метою послідовного втілення політики експортно-орієнтованої індустріалізації за рахунок споживання іноземної сировини та розширення ринків збуту своєї готової продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Торговельно-економічним відносинам України з Китаєм присвячено наукові роботи низки українських учених, серед яких В.В. Величко [2], С.В. Захарін і Л. Інін [3–5], М.А. Заєць і О.В. Захарченко [6], В.Г. Роговий [7] та інші. Проте основна увага цих публікацій приділена розвитку договірних і дипломатичних відносин між сторонами у сфері економіки та торгівлі. Аналіз розвитку транспортно-логістичного потенціалу у сфері експортних поставок вітчизняної продукції АПК до Китаю та розгляд перспектив використання транзитного потенціалу України є у проєкті Нового шовкового шляху. Аналізу ж динаміки і структури товарообміну України з Китаєм, особливостям його формування у контексті відносин із третіми країнами приділено недостатню увагу. До того ж причини стрімкого нарощення вітчизняного експорту до КНР у 2020 р. та пов'язані з цим виклики національним інтересам України ще не знайшли свого опрацювання у наукових розвідках. Вищезазначене зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета статті полягає у визначенні особливостей, оцінці ефективності та перспектив розвитку зовнішньоторговельних відносин України з Китаєм, а також у виявленні напрямів мінімізації викликів національним економічним інтересам, пов'язаних зі стрімким зрос-

танням ролі КНР у зовнішньому секторі вітчизняного господарства.

Виклад основного матеріалу. Починаючи з 2005 р. Україна з року в рік має негативне сальдо зовнішньої торгівлі з КНР. При цьому дисбаланс у зовнішньоторговельних відносинах одразу сягнув того рівня, що (за винятком кризових 2009 та 2015 рр., коли девальвація національної грошової одиниці істотно зменшувала попит на імпорту) вартісні обсяги імпорту з Китаю більш ніж удвічі перевищували відповідні обсяги експорту. Протягом 2011–2019 рр. вітчизняний експорт товарів до Китаю перебував у діапазоні від 1,7 до 3,6 млрд дол. США, тоді як імпорту сягав від 3,8 до 9,2 млрд. Від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі перебувало у межах від 1,4 млрд дол. США у 2015 р. до 5,9 млрд дол. США у 2012 р. У 2017–2019 рр. негативне сальдо у торгівлі України з Китаєм було найбільшим серед усіх країн світу. Майже дворазове зростання експорту до КНР у 2020 р. з 3,6 до 7,1 млрд дол. США разом зі зменшенням імпорту на 9,8% (з 9,2 до 8,3 млрд) привело до стрімкого скорочення негативного сальдо до менш ніж 1,2 млрд (рис. 1).

Нарощення вітчизняного експорту до Китаю у 2020 р. відбулося насамперед через збільшення поставок залізних руд, зернових культур (насамперед кукурудзи), рослинних жирів (передусім соняшникової олії), залишків та відходів харчової промисловості (здебільшого макухи з насіння соняшнику) і чорних металів. Ці товарні групи і становили основу товарного експорту до КНР з України, однак, на відміну від загальної структури вітчизняного експорту до всіх країн світу, в експорті до Китаю найбільшу частку посідають залізні руди (35,2%) з вартісними обсягами у 2,5 млрд дол. З 46,3 млн т залізних руд, які Україна експортувала у 2020 р., до КНР спрямовано 27,3 млн т (59,1%) [9].

Зернові культури з експортом в обсязі 1,85 млрд дол. США становили 26,1% товарних поставок до Китаю у 2020 р., у тому числі експорт кукурудзи – 1,38 млрд дол.

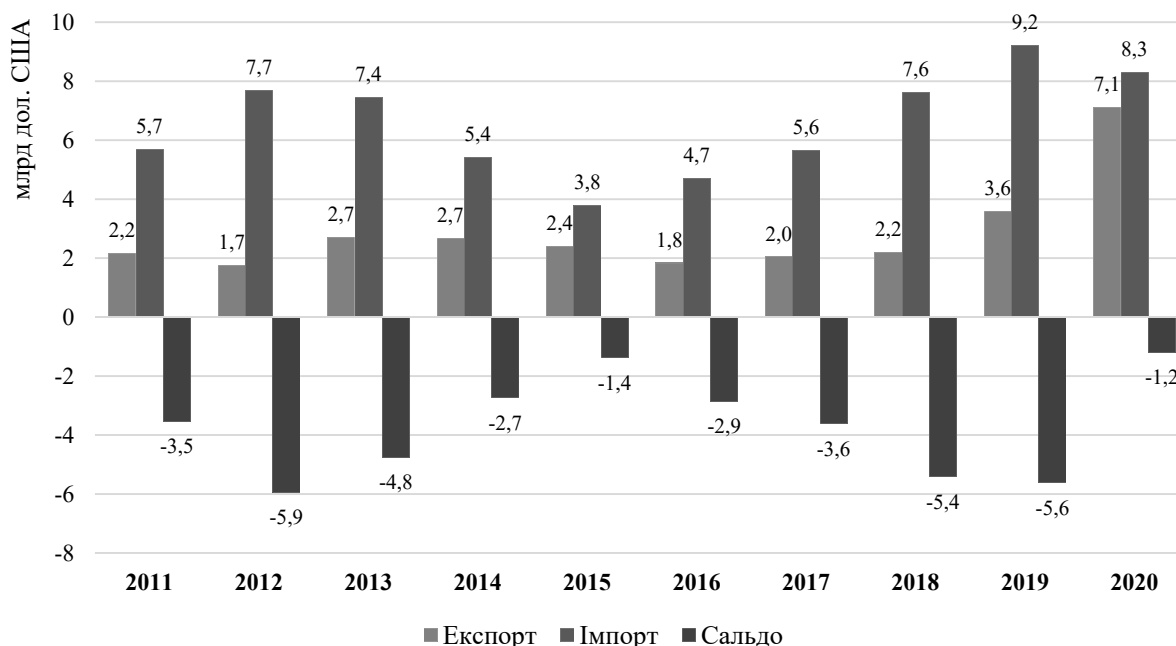


Рис. 1. Динаміка зовнішньої торгівлі товарами України з Китаєм у 2011–2020 рр., млрд дол. США

Джерело: [8]

Всього Україна експортувала 27,9 млн т кукурудзи, з яких до Китаю були спрямовані 7,7 млн т (27,6%). Слід зазначити, що підвищення рівня життя у КНР зумовлює зростання попиту на м'ясо-молочну продукцію, а звідси й на зернові та олійні культури для потреб тваринництва. Потреба у поставках цих сільгосппродуктів уже спонукала КНР до значних інвестицій у відповідну транспортно-логістичну інфраструктуру на території України, навіть попри виявлені зловживання й недосконалу організацію поставок з української сторони [10, с. 49–50]. Зважаючи на демографічні та економічні тенденції розвитку Китаю, його зацікавленість у вітчизняній сільгоспсировині надалі лише зростатиме.

Експорт жирів та олій до Китаю в обсязі 1,1 млрд дол. США становив 15,9% поставок товарів до цієї країни у 2020 р., у тому числі експорт соняшникової олії сягнув 0,94 млрд дол. Всього Україна експортувала 6,14 млн т олій з насіння соняшнику, з яких до Китаю спрямовано 1,23 млн т (майже 20%) [9]. Більші обсяги експорту соняшникової олії були поставлені тільки до Індії. Що стосується відходів із виробництва соняшникової олії (макухи), до Китаю було експортовано майже 2,2 млн т цієї продукції, що становило 39,8% загальних обсягів її експорту з України у 2020 р. (5,52 млн т).

Попри зростання у 2020 р. вартісних обсягів експорту чорних металів з України до Китаю у 5,9 раза, їхня частка у товарних поставках туди становила всього 8,6%. Доцільно зазначити, що частка чорних металів у вітчизняному експорті до КНР ще у 2009 р. становила 54,3%, тоді як у першому півріччі 2010 р. скоротилася до 5,5% [11, с. 44], з тих пір не зазнавши істотних змін. Падіння експорту чорних металів з України до КНР пов'язане з розбудовою останньою власних виробничих потужностей, які до того ж перенаситили глобальний ринок у період після світової фінансово-економічної кризи. Таким чином, КНР перетворилася з одного з найбільших споживачів вітчизняної металургійної продукції на одного з основних конкурентів, який не лише вичерпав власний попит на чорні метали українського виробництва, але й зрештою спровокував торгову війну на світовому ринку металопродукції, внаслідок чого Україна втратила суттєву частку ринків збуту заліза та сталі в інших країнах [12, с. 50]. Натомість у 2005–2020 рр. Китай збільшив імпорт з України залізорудної сировини для своїх виробничих потреб більш ніж у двадцять один раз, з 1,3 до 27,3 млн т.

У структурі імпорту товарів України з КНР у 2020 р. переважає продукція машинобудування (49,2%), зокрема електричні машини (26,8%), механічне обладнання (18,2%), засоби наземного транспорту (4,1%).

Поряд із цим значну частку в імпорті становить продукція легкої промисловості (11,3%), продукти хімічної і пов'язаних із нею галузей (8,4%), недорогоцінні метали та вироби з них (8,3%) [9]. Диспропорції між експортними й імпортними товаропотоками в торгівлі України з Китаєм особливо чітко простежуються під час розгляду їх структури за рівнем обробки (табл. 1).

У 2018 р. частка сировини у вітчизняному експорті товарів до КНР сягала 55,8%, проміжної продукції – 32,0%, засобів виробництва – 10,2%, споживчих товарів кінцевого використання – мізерні 2,0%. На противагу імпорт із Китаю на 30,4% складався зі споживчих товарів, на 46,5% – із засобів виробництва, на 21,6% – із проміжної продукції, а частка сировини у ньому становила лише 1,1%. Тому зовнішній торгівлі України з КНР притаманна яскраво виражена сировинна спрямованість експортних поставок за імпортної залежності від товарів із високим рівнем обробки та доданої вартості. З огляду на те, що у 2020 р. збільшення вітчизняного експорту до Китаю відбулося передусім за рахунок залізних руд і зернових культур, можна стверджувати про подальше зростання структурних перекосів у бік сировинного експорту. А зважаючи на збільшення частки Китаю у загальному товарообороті України з іншими країнами, слід наголосити, що нарощення торговельно-економічних відносин з КНР у межах чинної моделі товарообміну посилює сировинний характер спеціалізації нашої країни на світовому ринку загалом.

Масштаби структурних перекосів у зовнішній торгівлі України з Китаєм увиразнюються на тлі порівняння із структурою експорту до інших ключових торгових партнерів. Так, у товарному експорті з України до ЄС у 2018 р. частка сировини становила 31,1%, проміжної продукції – 40,7%, засобів виробництва – 5,9%, а споживчих товарів – 22,2%. Якщо розглядати цей розподіл за всіма країнами світу, то частка сировини становить 30,8%, проміжної продукції – 44,8%, засобів виробництва – 7,3%, споживчих товарів – 17,3% [13]. Таким чином, попри те, що сировинна орієнтація експорту залишається загальною проблемою економіки України у відносинах з усіма країнами-партнерами, її зовнішньоторговельні відносини з ЄС є більш ефективними у розрізі поставок продукції з більш високим рівнем обробки і доданої вартості, ніж торговельно-економічні відносини України з усіма країнами світу загалом.

З огляду на зазначене, вітчизняному науковому дискурсу щодо проблем міжнародної спеціалізації України доцільно позбутися стереотипних уявлень про кра-

Таблиця 1

Порівняння структури товаропотоків за рівнем обробки у зовнішній торгівлі України з Китаєм у 2018 р.

Товарні групи за рівнем обробки	Експорт		Імпорт	
	млн дол. США	% до заг. обсягу	млн дол. США	% до заг. обсягу
Сировина	1227,4	55,8	83,7	1,1
Проміжна продукція	704,8	32,0	1646,6	21,6
Засоби виробництва	223,4	10,2	3536,4	46,5
Споживчі товари	44,4	2,0	2309,5	30,4
Інше*	0,1	0,0	32,2	0,4
Всього	2200,1	100,0	7608,4	100,0

Примітка: у категорії «Інше» відображені товари, що під час кабінетних досліджень не піддаються заявленій класифікації за рівнем обробки.

Джерело: [13]

їни з високим рівнем розвитку як основний каталізатор сировинної орієнтованості українського господарства і зосередити увагу на викликах структурної деформації виробничо-експортного потенціалу, пов'язаних з активізацією зовнішньоторговельних відносин із Китаєм.

Під час визначення шляхів підвищення ефективності товарообміну України з Китаєм слід брати до уваги набагато сильніші конкурентні позиції останнього на світовому ринку продукції за широкою номенклатурою. Тому можливість нарощення вітчизняного експорту товарів із високим рівнем доданої вартості на китайський ринок видається малоімовірною. Величезний резерв дешевої робочої сили, використання переваг «планової моделі капіталізму» та економії на масштабах забезпечують Китаю достатні переваги не лише для того, щоб не допустити потенційних українських конкурентів на свій внутрішній ринок, але й щоб активно проникати зі своєю продукцією на ринок України. За таких умов вбачається за доцільне зосередити зусилля на послабленні залежності від імпорту з Китаю шляхом розвитку власних виробництв, продукція яких у перспективі задовольнятиме переважну частку внутрішнього попиту в Україні та конкуруватиме з китайськими аналогами на географічно сприятливіших (завдяки меншому транспортному плечу) зовнішніх ринках.

Україна насправді вже має успішний досвід втілення окресленої стратегії на прикладі запуску вітчизняного компанії KTD Group виробництва (за китайськими технологіями) та налагодження експортних поставок до країн ЄС електронагрівальних пристроїв для приготування кави або чаю (код HS 8516 71) завдяки лібералізації торгівлі у межах угоди про асоціацію. Масштабний експорт електроводонагрівачів з України до ЄС почався у 2016 р. з поставки 925,3 тис. одиниць на суму 28,1 млн дол. США, а вже у 2019 р. сягнув 4,7 млн одиниць загальною вартістю 216,8 млн дол. США [14]. Поряд із цим компанія KTD Group активно нарощує виробництво й експорт до ЄС іншої побутової техніки, зокрема пральних машин, електричних бритв, електрообігрівачів [15, с. 121].

Втіленню означеної стратегії сприяє й тенденція до розповсюдження у ЄС практики *nearshoring*, що полягає у пошуку джерел аутсорсингу процесів та поставок продукції з країн-сусідів об'єднання. Виникнувши як концепція заміни аутсорсингу ІТ-процесів від індійських компаній до компаній, розташованих у країнах,

які знаходяться у безпосередній близькості до ЄС, *nearshoring* на сучасному етапі переосмислюється як більш комплексна стратегія географічної переорієнтації імпорту товарів і послуг до ЄС. У цьому контексті Україна має беззаперечну перевагу у зв'язку з територіальною близькістю країн-членів об'єднання.

Насамкінець слід зазначити, що концепція *nearshoring* вступає у пряме протиріччя з ідеєю долучення України до проекту Нового шовкового шляху – сухопутного транспортного коридору з Китаю до ЄС для поставок китайської продукції на європейські ринки. Попри перспективу залучення інвестицій у розбудову транспортно-логістичної інфраструктури ЗЕД у разі проходження маршруту Нового шовкового шляху територією України розвиток виробничо-експортного потенціалу у межах *nearshoring* видається більш привабливим у стратегічній перспективі, ніж активізація транзитного потенціалу у межах обслуговування товарообміну між Китаєм та ЄС. Тим більше що розвиток інфраструктури Нового шовкового шляху сприятиме більшому проникненню китайської продукції і на внутрішній ринок України.

Висновки. Україна має вкрай неефективну структуру товарного експорту до Китаю, що характеризується засиллям мінеральної та сільгоспсировини, низькою часткою товарів навіть первинної обробки і практичною відсутністю споживчої продукції. Тому майже дворазове зростання вітчизняного експорту до Китаю у 2020 р. на тлі падіння поставок до більшості інших країн в умовах пандемії несе безпосередню загрозу посилення сировинної спеціалізації України на світовому ринку. Найбільш ефективною відповіддю на цей виклик національним інтересам видається послаблення залежності від імпорту низки видів продукції з КНР та розвиток їх вітчизняного виробництва з подальшим налагодженням поставок на сприятливі зовнішні ринки, зокрема до ЄС. Україна вже має відповідний успішний досвід у сфері деякої побутової техніки: електроводонагрівачів для приготування кави або чаю, електричних бритв, пральних машин, електрообігрівачів. Необхідним видається поширення цього досвіду на інші сфери виробництва, що потребує ґрунтовного аналізу попиту країн ЄС на китайську продукцію та оцінки можливостей задоволення цього попиту за рахунок продукції українського виробництва. Це визначає перспективу досліджень із цієї проблематики.

Список використаних джерел:

1. Зовнішня торгівля України товарами у 2020 році : Експрес-випуск. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/02/15.pdf>.
2. Величко В.В. Китай: геоекономіка світового лідера. Геоекономічні сценарії розвитку та Україна : монографія / за наук. ред. д-р екон. наук., проф. А. С. Філіпенко. Київ : Академія, 2010. С. 176–199.
3. Інін Л., Захарін С.В., Волосяк М.В. Перспективи зростання торговельно-економічного співробітництва Китайської Народної Республіки та України в контексті реалізації ініціативи «Один пояс – один шлях». *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 14–16.
4. Захарін С.В., Інін Л., Венцянь В. Активізація українсько-китайського економічного співробітництва. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2016. Вип. 2. С. 28–32.
5. Захарін С.В., Інін Л., Смірнов Є.В. Напрями розширення Китайсько-Українського інвестиційного та інноваційного співробітництва. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 281–289.
6. Засць М.А., Тао В., Захарченко О.В. Українсько-китайські торгово-економічні відносини та їх вплив на логістичний розвиток. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9(1). С. 9–13.
7. Роговий В.Г. Перспективи та ризики розвитку українсько-китайських торговельно-економічних відносин. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 106–110.

8. Географічна структура зовнішньої торгівлі товарами. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/zd/ztt_ztt_u/arh_ztt2020.html.
9. Країни за товарною структурою зовнішньої торгівлі. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/zd/kr_tstr/arh_kr_2020.htm.
10. Федів Р. Розвиток українсько-китайських відносин. Особливості торговельно-економічної співпраці та реалізації спільних проєктів у галузі АПК. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2017. № 24(1). С. 42–54.
11. Красільчук Я. Китай як перспективний торговельний партнер України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2011. Вип. 95(2). С. 44–45.
12. Галасюк В.В. Державне регулювання експорту металобрухту в системі протидії глобальним викликам функціонування металургійної галузі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11. С. 48–55.
13. Ukraine's Products Exports to China, by Stages of Processing, 2018. World Integrated Trade Solution. URL: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/UKR/Year/2018/TradeFlow/Export/Partner/CHN/Product/all-groups>.
14. EU trade since 1988 by HS6. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database>.
15. Олефір В.К. Вплив угоди про асоціацію між Україною та ЄС на ринок споживчих товарів. *Економіка та прогнозування*. 2018. № 3. С. 118–137.

References:

1. SSSU (2021) Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u 2020 rotsi [Foreign Trade of Ukraine in Goods, 2020]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/02/15.pdf>.
2. Velychko V.V. (2010) Kytai: heoekonomika svitovoho lidera [China: Geo-Economics of World Leader]. Heoekonomichni stsenarii rozvytku ta Ukraina. Kyiv: Academia, pp. 176–199.
3. Inin L., Zakharin S.V., Volosiuk M.V. (2018) Perspektyvy zrostantia torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva Kytaiskoi Narodnoi Respubliky ta Ukrainy v konteksti realizatsii initsiatyvy «Odyn poias – odyn shliakh» [Prospects for the CN-UA Trade and Economic Cooperation Development in the Context of Belt and Road Initiative]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5. pp. 14–16.
4. Zakharin S.V., Inin L., Ventsian V. (2016) Aktyvizatsiia ukrainsko-kytaiskoho ekonomichnoho spivrobitnytstva [Intensification of Ukrainian-Chinese Economic Cooperation]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika*, no. 2, pp. 28–32.
5. Zakharin S.V., Inin L., Smirnov Ye.V. (2018) Napriamy rozshyrennia Kytaisko-Ukrainskoho investytsiinoho ta innovatsiinoho spivrobitnytstva [Directions for Expanding Chinese-Ukrainian Investment and Innovation Cooperation]. *Ekonomichni visnyk universytetu*, no. 37(1), pp. 281–289.
6. Zaiets M.A., Tao V., Zakharchenko O.V. (2018) Ukrainsko-kytaiski torhovo-ekonomichni vidnosyny ta yikh vplyv na lohistychnyi rozvytok [Ukrainian-Chinese Trade and Economic Relations and Their Impact on Logistics Development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 9(1), pp. 9–13.
7. Rohovy V.H. (2016) Perspektyvy ta ryzyky rozvytku ukrainsko-kytaiskyykh torhovelno-ekonomichnykh vidnosyn [Prospects and Risks of Ukrainian-Chinese Trade and Economic Relations Development]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 106–110.
8. SSSU (2021) Heohrafichna struktura zovnishnoi torhivli tovaramy [Ukraine's Geographical Structure of Foreign Trade in Goods]. Available at: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/zd/ztt_ztt_u/arh_ztt2020.html.
9. SSSU (2021) Krainy za tovarnoiu strukturoiu zovnishnoi torhivli [Countries by Commodity Structure of Foreign Trade]. Available at: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2020/zd/kr_tstr/arh_kr_2020.htm.
10. Fediv R. (2017) Rozvytok ukrainsko-kytaiskyykh vidnosyn. Osoblyvosti torhovelno-ekonomichnoi spivpratsi ta realizatsii spilnykh proektiv u haluzi APK [Development of Ukrainian-Chinese Relations. Features of Trade and Economic Cooperation and Implementation of Joint Projects in Agriculture]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika APK*, no. 24(1), pp. 42–54.
11. Krasilchuk Ya. (2011) Kytai yak perspektyvnyi torhovelnyi partner Ukrainy [China as a Promising Trade Partner of Ukraine]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, no. 95(2), pp. 44–45.
12. Halasiuk V.V. (2018) Derzhavne rehuliuвання експорту металобрухту в системі протидії глобальним викликам функціонування металургійної галузі України [State Regulation of Scrap Metal Exports as Part of Countermeasures Against Global Challenges for Ukrainian Metal Industry]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 48–55.
13. WITS (2021) Ukraine's Products Exports to China, by Stages of Pro-cessing, 2018. Available at: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/UKR/Year/2018/TradeFlow/Export/Partner/CHN/Product/all-groups>.
14. Eurostat (2021) EU trade since 1988 by HS6. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/data/database>.
15. Olefir V.K. (2018) Vplyv uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS na rynek spozhyvchykh tovariv [Impact of the EU-UA Association Agreement on the consumer goods market]. *Ekonomika ta prohnozuvannia*, no. 3, pp. 118–137.

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-2>**Краузе О. І.**кандидат економічних наук, доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**Голда Н. М.**кандидат економічних наук, доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**Піняк І. Л.**кандидат економічних наук, доцент,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**Krause Olga, Golda Nadiya, Pinyak Iryna**
Ternopil Ivan Puluj National Technical University

СТАНОВЛЕННЯ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ КИТАЮ

Визначальною складовою частиною успіху розвитку китайського автопрому є залучення прямих іноземних інвестицій у формі спільних підприємств. З метою розвитку китайського авторинку передбачено низку обмежувальних заходів щодо діяльності іноземних інвесторів. Такі заходи спрямовані на обмеження зовнішньої конкуренції, запозичення національним автовиробником переваг трансферу технологій через спільні підприємства. На сучасному етапі розвитку китайський автопарк переважно представлений продукцією таких автовиробників, як General Motors, Volkswagen, Mercedes-Bens, Ford, Suzuki, Daihatsu, Honda, Subaru, Citroen, Toyota та інші зарубіжні бренди. Місцеві виробники, такі як Chery Automobile Co та Geely Holding Group, стрімко розвиваються, але демонструють значне відставання технологій. Нині у зв'язку зі зниженням попиту на автомобілі в США та Європі китайський автопарк є перспективним, оскільки для нього характерний зростаючий попит, виробництво автомобілів провідними автокомпаніями також є привабливим, тому що собівартість продукції є значно нижчою.

Ключові слова: автомобілебудування, автопарк, автовиробник, економічний розвиток, державна політика, інвестиції.

THE EMERGENCE OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN CHINA

The engineering industry, including the automotive industry, belongs to the strategic branches of the country's economy and to a large extent determines the level of development. The Chinese automobile industry dates back to 1953, and the first automobile factory, the First Automobile Works (FAW), was started in Beijing. Over the next few years, several more car factories were established in Nanjing, Xianhai, Jinan and Beijing. The requirements of funds, technologies and automotive modernization stimulated the attraction of external investment. A number of restrictive measures have been adopted to curb external competition, reduce car imports and attract innovative technologies, including high tariff and non-tariff barriers, screening, and restrictions on foreign capital, limiting market share to foreign companies. When signing the joint-venture agreement, the Chinese side insisted on technology transfer and subordination to the Chinese leadership. Volkswagen first built a car factory in China. Today almost every progressive car company is represented in the Chinese car market, such as Mercedes-Bens, Ford, General Motors, Suzuki, Daihatsu, Honda, Subaru, Citroen, Toyota. Most of them have partnerships with one of China's top three car manufacturers. American, European, and Japanese automakers see China as a promising market as demand for vehicles in the US and Europe shrinks. To the Chinese automobile market, the cars are made according to the requirements of the local consumer – conservative, with high-quality design, low and middle price segment. Since 2009, foreign automobile companies have accounted for 85% of the Chinese car market. About 60% of the cars sold in China are locally produced. However, China's automobile industry is highly fragmented and mostly consists of small companies that produce a small range of components. Such production is labour-intensive with relatively low use of advanced technologies compared to car manufacturers in developed countries, often lacking economies of scale. Research expenditure accounts for a large part of the expenditure structure. Most companies produce low-tech parts with significant import presence.

Keywords: automotive industry, car market, car manufacturer, economical development, state policy, investments.

JEL classification: L62, F63, E61, E22

Постановка проблеми. Сучасним показником розвитку економіки країни вважається машинобудування, і чим вищий цей показник у ВВП, тим більш розвинутою є країна. Китайська автомобілебудівна промисловість характеризується стрімким розвитком. Ще наприкінці ХХ ст. автомобілебудування в Китаї було слабо розвинутим, у 1980 р. виробництво автомобілів ледве перевищувало 30 млн на рік, на той час рейтинг автовиробників очолювали такі країни, як США, Японія, Німеччина, Франція, Італія та Великобританія. Зна-

чні здобутки у сфері автомобілебудування також мали Бразилія, Бельгія та Канада, але вони виробляли продукцію з комплектуючих Chevrolet, Ford, Opel, Renault, VW та інших, у складі спільних підприємств виробників США або Європи, багатонаціональних виробників, що виробляють авто в країнах, які є частиною певних блоків вільної торгівлі. Стрімкий розвиток автомобілебудівної промисловості Китаю почав демонструвати з 1990-х років. Цікавим, з погляду досвіду, є вивчення моделі «китайського успіху» розвитку автопрому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню автомобілебудівного сектору Китаю присвячено чимало наукових праць. Тенденції розвитку китайського авторинку досліджував В.Г. Герасимчук [14], методи державного регулювання розвитку автоіндустрії висвітлено в наукових працях О.Г. Кривонь, А.І. Бондаренко [16], дослідженню міжнародних аспектів функціонування автомобілебудівних компаній присвячено наукові інтереси Т.Ю. Ладуби [17], рейтинг країн-автовиробників досліджували О.В. Юринець та О.Я. Марущак [19].

Дослідження досвіду зарубіжних країн щодо розвитку автомобілебудівної промисловості, аналіз важелів державної політики, особливостей впровадження конкурентних маркетингових стратегій, визначення сильних та слабких сторін надає можливість визначити найбільш вдалі інструменти регулювання з метою їх адаптації при розробці програми розвитку вітчизняного автопрому.

Формулювання цілей статті: дослідження еволюції розвитку китайської автомобілебудівної промисловості, особливостей державного регулювання щодо зменшення зовнішнього конкурентного тиску, умов створення спільних підприємств з іноземним капіталом, залучення іноземних інвестицій та технологій, дослідження вибраних стратегій розвитку китайського авторинку іноземними партнерами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розвиток автомобілебудівної промисловості Китаю кардинально відрізняється від розвитку інших галузей економіки країни, пов'язаних із масовим виробництвом. Більшість товарів народного споживання Китай почав експортувати, коли внутрішній ринок ще не був насиченим, мав незначні обсяги виробництва. Автомобільна промисловість, навпаки, набула активного розвитку лише останні три десятиліття за умов зростання платоспроможного попиту населення Китаю на автомобілі. Зародження автопрому Китаю датується червнем 1953 р., тоді в Пекіні почав функціонувати перший автозавод – First Automobile Works (FAW). За період 1950–1960-х рр. було збудовано ще кілька автозаводів у містах Нанкін, Шанхай, Цзинан і Пекін. Але частка виробництва легкових автомобілів була доволі незначною, у 1985 р. вироблено всього 5200 автомобілів. За таких умов автопром як стратегічна галузь економіки потребував термінового реформування. Основним завданням було залучення іноземних інвесторів, але за таких умов, щоб максимально сприяти розвитку національної економіки.

У 1980 р. уряд розпочав затвердження іноземних інвестицій у формі спільних підприємств із місцевими компаніями, частка капіталу іноземних підприємств обмежувалась у розмірі 50%, також заборонявся продаж іномарок на тих же комерційних майданчиках, що й авто вітчизняного виробника [1; 2]. Операції іноземних інвесторів обмежувалися переліком заходів, найважливішими з яких були високі тарифні та нетарифні бар'єри, скринінг, обмеження іноземного капіталу та вимоги до місцевого контенту. Жоден автовиробник не володів часткою ринку більше 10%.

Зазначені дії уряду сприяли високому ступеню захисту китайської автоіндустрії, який тривав до середини 1990-х рр. Вибрана модель промислового розвитку була характерна для Кореї 1970-х рр.

Така політика надавала можливість вітчизняним автовиробникам користуватися перевагами трансферу технологій через спільні підприємства. При підписанні угоди про спільне ведення бізнесу висувалася вимога щодо передання технологій та підпорядкування китайському керівництву.

Перші спільні підприємства було створено з компаніями Volkswagen та American Motors, наступною була компанія VW, яка налагодила випуск моделі Santana для задоволення прогнозованого попиту на таксі. Китайська сторона суворо контролювала конкуренцію, за такого симбіозу виграла кожна зі сторін. Компанія Volkswagen перша побудувала автозавод в Китаї.

На сучасному етапі розвитку практично кожна провідна автокомпанія представлена на авторинку Китаю, до таких належать: Mercedes-Bens, Ford, General Motors, Suzuki, Daihatsu, Honda, Subaru, Citroen, Toyota. Більшість із них мають партнерські відносини з одним із трьох найбільших китайських автовиробників. Так, автоконцерн Volkswagen має два спільних підприємства: одне з Шанхайською автомобільною компанією (виробництво моделей Santana та Passat), інше – з Першим автомобільним заводом у м. Чанжані на північному Сході (виробництво моделей Bora та Jetta). Volkswagen на китайському авторинку також випускає Polo, Golf [1].

За рейтингом автовиробників Китаю Volkswagen є лідером за часткою ринку, а за темпами зростання перша позиція належить General Motors (GM) [3]. Китайський авторинок для General Motors за обсягами збуту посідає друге місце.

GM має давню історію в Китаї. Buick створив своє перше дилерське представництво в м. Шанхай у 1929 р. GM має партнерські відносини 50/50 з двома китайськими автовиробниками: Shanghai Automotive і Wuling Automotive. Компанія забезпечує прибутковість виробництвом маленьких, недорогих економічних авто, мікроавтобусів та пікапів. Ця стратегія розвитку прямо протилежна тій, що компанія використовує на авторинку США, де реалізує здебільшого позашляховики. Починаючи з 2008 р. GM започаткував вісім спільних підприємств, компанія вкладає в китайський автопром понад 1 млрд дол. США щорічно [1].

Німецький автоконцерн Daimler Chrysler, який виготовляє на китайському авторинку позашляховики, автобуси, мінівени, середні та важкі вантажні авто, інвестував 1,6 млрд дол. США шляхом будівництва двох заводів із випуску лімузинів та фургонів Mercedes.

Давня історія і автовиробника Ford, який починаючи з 1913 р. продає на китайському авторинку Model-Ts. Після втрати угоди з компанією Daimler-Benz, для того щоб розпочати виробництво мікроавтобусів в Китаї, Ford придбав 30% пакет акцій китайського автовиробника Jiangling Motors. З 1997 р. Ford почав виробляти комерційні пасажирські фуртони Transit та інші невеликі вантажні автомобілі спільно з Jiangling Motors Co (JMC). У 2003 р. Ford розпочав виробництво моделей Fiesta і Mondeo. У 2007 р. обсяги продажу збільшились на 30% і становили 216 324 авто, що було досягнуто за рахунок популярності моделі Focus. Найбільшим партнером Ford у Китаї є Chongqing Changan Automobile [1].

За період 2001–2006 рр. Ford інвестував у китайський автопром 1,5 млрд дол. США. У 2007 р. Ford

спільно з автоконцерном Mazda відкрив завод у м. Нанкін, обсяги інвестицій становили 510 млн дол. США.

Нині виробництво автовиробника фокусується між Китаєм, штатом Мічиган та Європою. Але Ford робить ставки на виробництво в Китаї. За підрахунками фахівців Ford, випускаючи Focus в Китаї замість Мексики, автовиробник заощадить 1 млрд дол. США. А заощадження будуть використані для розширення виробництва у США, де виробляються більш прибуткові великі вантажні авто та позашляховики [4].

Стратегія розвитку Ford передбачає пристосування до потреб та платоспроможного попиту споживача, більш дешеві марки авто вироблятимуться в країнах із транснаціональною економікою, таких як Китай, а позашляховики та вантажні авто, тобто значно дорожчі авто, – в США та європейських країнах.

Японські автовиробники на китайському ринку активно розпочали свою діяльність з 2000-х рр. Комерційний інтерес японців зумовлений тим, що витрати на виробництво в Китаї на 20% нижчі, а на оплату праці – на 50% нижче, ніж в Японії. Не менш важливе значення має географічна наближеність країн. Всі п'ять найбільших автовиробників Японії визнали китайський авторинок географічним пріоритетом № 1 із погляду стратегічного розвитку країни. Honda, Toyota, Nissan представлені автозаводами у м. Гуанджоу.

Honda була першою японською компанією, що налагодила виробництво автомобілів на китайському авторинку та вважається найприбутковішою компанією в Китаї. З 1998 р. компанія має партнерські відносини 50/50 з китайським автовиробником Automobile Group Co., Ltd (м. Гуанджоу), інвестувавши 100 млн дол. США. Загалом на китайському авторинку Honda має три заводи. Автовиробник має ділерські представництва в кожній провінції Китаю, окрім Тибету. Продукція підприємства розрахована на різні цінові сегменти, призначена для китайського ринку та експорту до Європи. Обсяги реалізації продукції на китайському ринку становлять 17% від загального обсягу продажу автокомпанії Honda і займають п'яте місце в одиницях продажу [1].

Toyota, починаючи з 2000 р., розпочала повномасштабне виробництво та продаж авто на китайському ринку, створено дев'ять місцевих виробничих компаній та чотири дистриб'ютори [5].

Для розвитку китайського авторинку Toyota обрала стратегію «кластеризації», сутність якої полягає в тому, що конкурентоспроможні постачальники першими виходять на ринок, добре розвивають інтегровану мережу в цільовій зоні, і лише потім на ринок виходить основна компанія. У результаті компанія за допомогою місцевих постачальників змогла підтримати високу якість своєї продукції та сфокусуватися на заходах, спрямованих на зниження собівартості, основними з яких є пильна увага до деталей, усунення невідповідностей та зниження кількості відходів на кожному етапі виробництва. Компанії вдалося підвищити рентабельність інвестицій шляхом скорочення запасів та виробництва оптимальної кількості продукції, уникаючи надмірного виробництва. Ведення агресивної стратегії управління витратами є характерним для Toyota протягом всього часу існування компанії, такі заходи дозволяють підтримувати конкурентні переваги перед великими автовиробниками.

Toyota з 2000 р. має партнерські відносини з Tianjin Automobile Xiali Corporation, спільне підприємство відоме як Tianjin FAW Toyota Motor Co. Ltd. – виробництво авто Xiali 2000 заснованого на Toyota Platz/Vitz. Toyota також виробляє і продає авто в Китаї під власним брендом.

Toyota також співпрацює з FAW Group Guangzhou Automobile в м. Гуанчжоу провінції Гуандун. Цей китайський автозавод відомий як Guangzhou Automobile або GAIG. GAIG є другою за величиною групою китайських автовиробників «Великої п'ятірки» (Перший автомобільний завод (First Automobile Works), Shanghai Automotive Industry Corporation, Chang'an Motors, Dongfeng Motor Corporation, and Chery Automobile). Спільно з японськими партнерами GAIG виробляє такі марки авто, як Isuzu, Honda, Toyota для експорту та китайського ринку. Toyota також виробляє седан Corolla, спортивні автомобілі та 3-літрові бензинові двигуни з групою China FAW в м. Чанчунь в провінції Цзілінь. У 2004 р. Toyota оголосила про початок виробництва гібридних авто Prius з комплектуючих з Японії [1].

Слід зауважити, що японські автовиробники знаходяться в жорсткій конкурентній боротьбі за акції китайського ринку.

Бойкот японських товарів у 2012 р. у Китаї, викликаний суперечками щодо нежилых островів у Східно-китайському морі, завдав значної шкоди японським автовиробникам, розміри недоотриманого прибутку становили мільярди доларів США. Продажі Toyota скоротилися на 48,9%, Honda – 40,5%, Nissan – 35,3% [6].

Nissan на китайському авторинку співпрацює з Dongfeng Motor Corporation, китайською автомобілебудівною компанією, що входить до «Великої п'ятірки», заснованою у 1969 р. У результаті об'єднання ресурсів Dongfeng Motor з компанією Nissan із метою розвитку міжнародного ринку у 2003 р. утворилося найбільше в Китаї спільне автобудівне підприємство Dongfeng Motor Company Limited (DFL) з розподілом капіталу 50/50 [7; 8].

На китайському авторинку Mitsubishi працює на спільних підприємствах Soutest-Mitsubishi та GAC-Mitsubishi з місцевими партнерами, виготовляє седани та позашляховики. Mitsubishi розвиває бізнес на китайському авторинку, орієнтуючись на середньострокову корпоративну стратегію, яка визначає корпоративний та управлінський підходи, спрямовані на формування стійкої ділової вартості. Стратегія враховує різні фактори навколишнього середовища, включаючи сповільнення світової економіки, зміни товарних ринків, геополітичні ризики, зміни, викликані технологічними новинками (так звана «четверта промислова революція») [9].

На китайський ринок автовиробник Mazda офіційно вийшов у 2001 р., утворивши спільне підприємство за участі Changan Automobile, Ford Motor Company та Mazda з розподілом інвестицій 50/25/25. У грудні 2012 р. автовиробника Changan Ford Mazda було реорганізовано та розділено на два нових спільних підприємства: Changan Ford Automobile Co., м. Чунціні (розподіл інвестицій 50/50), Ltd. та Changan Mazda Automobile Co., Ltd., м. Наньцзін (розподіл інвестицій 50/50) [10].

Стратегічний план розвитку Mazda ґрунтується на співпраці з діловими партнерами, компаніями з про-

дажу та постачальниками, розвитку бізнесу та зміцнення бренду Mazda у Китаї, одночасно посилюючи свою глобальну виробничу базу [11].

За останнє десятиріччя економічний інтерес японських автовиробників до китайського авторинку значно знизився, що пояснюється низкою факторів, таких як:

- вихід на китайський авторинок значної кількості нових автовиробників;
- часті конфлікти між Китаєм та Японією, в тому числі територіальні, що мають як економічний, так і політичний характер;
- складність забезпечення високої якості продукції за умов виробництва спільно з китайськими автовиробниками.

Китайський автомобілебудівний ринок представлений також і багатьма іншими компаніями, серед яких найбільш відомі Suzuki, Hyundai та Fiat.

З 2009 р. Китай є найбільшим у світі автовиробником, випередивши США, Японію та Німеччину. Успішний розвиток автомобілебудування пов'язаний із сприятливою економічною ситуацією в країні. Річний обсяг виробництва авто в Китаї вперше перевищив 1 млн у 1992 р. У 2000 р. китайський автопром виробив понад 2 млн авто. Після вступу у 2001 р. Китаю до ВТО (Всесвітньої торговельної організації) розвиток авторинку ще більше пришвидшився [12].

Протягом 1999–2017 рр. виробництво автомобілів в Китаї зросло у 15,37 раза, з 1 829 953 до 29 015 434 авто на рік, починаючи з 2017 р. відзначається спад виробництва, що пояснюється світовою економічною кризою та пандемією (рис. 1).

Слід зауважити, що сподівання китайського уряду щодо інтенсивного розвитку вітчизняного автовиробника не справдилися. Сьогодні на ринку Китаю переважають General Motors, Volkswagen, Mercedes-Bens, Ford, Suzuki, Daihatsu, Honda, Subaru, Citroen, Toyota та інші зарубіжні бренди. Місцеві виробники, такі як Chery Automobile Co та Geely Holding Group, швидко зростають, але значно відстають у технологіях.

Починаючи з 2009 р. іноземні автомобільні ком-

панії займали 85% китайського авторинку. Близько 60% автомобілів, що продаються в Китаї, зібрані безпосередньо в країні. Проте автомобілебудівна галузь Китаю дуже фрагментована і здебільшого складається з невеликих компаній, які виробляють незначний за асортиментом набір комплектуючих. Таке виробництво потребує значних затрат праці з відносно низьким застосуванням прогресивних технологій порівняно з автовиробниками в більш розвинених країнах, часто не вистачає економії на масштабі. У структурі витрат значну частину становлять витрати на НДДКР. Більшість компаній виробляють низько технологічні деталі з переважною присутністю імпорту [15, с. 11].

Частка SAIC Motor Corporation Limited, провідної китайської державної автомобілебудівної компанії, – 23,2% від загального обсягу продажів.

Загалом країни-автовиробники поділяються на дві великі групи. До першої групи належать країни, де розташовано головні офіси автомобілебудівних компаній, які є ініціаторами і розробниками новацій в автомобілебудуванні. До другої групи належать країни, що є виробничими майданчиками [16, с. 16]. Відповідно, Китай належить до другої групи країн.

Майже 90% продукції китайського автопрому реалізується на внутрішньому ринку. Водночас Китай є великим експортером авто. За китайський авторинок, який є найбільшим в світі, змагаються провідні світові автогіганти та місцеві виробники.

Більшість провідних автомобілебудівних корпорацій, враховуючи особливості інвестиційного законодавства приймаючої країни, створили спільні підприємства з китайськими партнерами для отримання доступу до швидкозростаючого внутрішнього ринку країни [17, с. 188].

Урядом Китаю встановлено низку перешкод, спрямованих на зменшення зовнішньої конкуренції, до таких належить митний збір у розмірі не меншому 25% на автомобілі і 10% на автозапчастини. До вступу Китаю в СОТ (до 2006 р.) митний збір на автомобілі

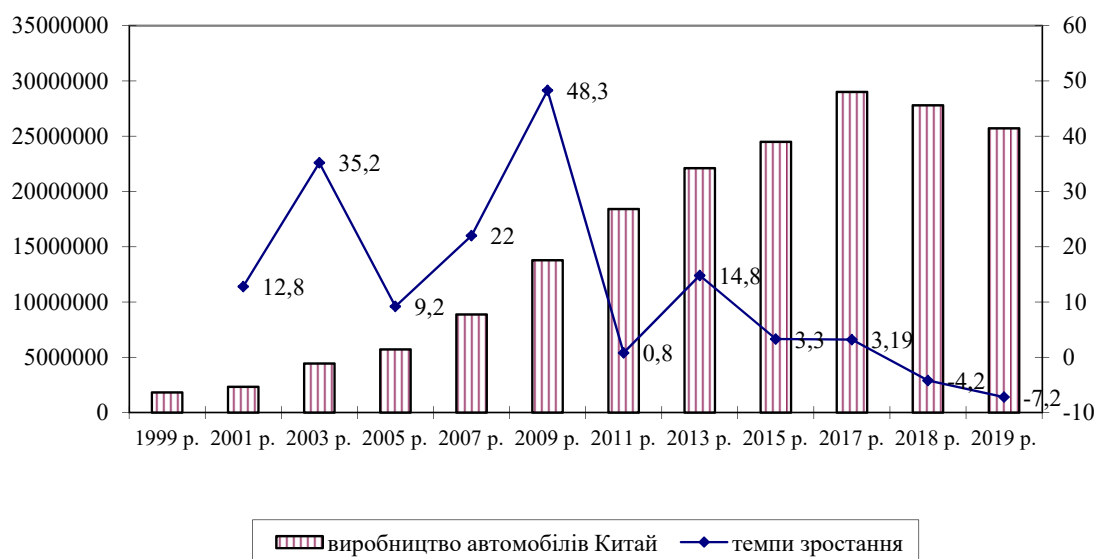


Рис. 1. Динаміка виробництва автомобілів у Китаї, 1999–2019 рр.

Джерело: побудовано автором за [13; 14]

становив 100%, а на автозапчастини 50% [18; 1]. У рейтингу країн автовиробників Китай займає лідируючі позиції [19].

Така урядова політика сприяла скороченню імпорту авто та автозапчастин. Незважаючи на значні обсяги продажу автомобілів в Китаї, ринок ще недостатньо насичений порівняно з більш зрілими ринками. Цей факт свідчить про перспективність зростання обсягів продажу за умови підвищення купівельної спроможності населення.

Висновки. З метою розвитку автомобілебудування китайським урядом у 1980 р. було розпочато реформування галузі, яке полягало у залученні іноземних інвесторів у формі спільних підприємств, при цьому встановлено низку обмежувальних заходів у формі високих тарифних та нетарифних бар'єрів, скринінгу, обмеження іноземного капіталу та вимог до місцевого контенту, жоден автовиробник не може володіти часткою ринку більше 10%. Також встановлено високі ставки митного збору на авто і комплектуючі. Така урядова

політика передбачає, що вітчизняні компанії зможуть скористатися перевагами трансферу технологій через спільні підприємства. Щоправда, китайські технології автомобілебудування все ще суттєво відстають від лідерів ринку. Популярність поміж іноземних інвесторів китайського авторинку пояснюється тим, що попит на автомобілі в США та Європі має стійку тенденцію до скорочення, а Китай є перспективним ринком збуту, також собівартість автопродукції, виробленої в Китаї, є значно нижчою. На китайському авторинку пропонуються авто з урахуванням специфіки попиту місцевого споживача, тобто недорогі, консервативні, з висококласним дизайном та комфортні. Китайський споживач під час вибору авто надає перевагу іномаркам, орієнтуючись на репутацію виробника.

Але слід звернути увагу на той факт, що ведення бізнесу в Китаї іноземними компаніями має низку ускладнень: непрозоре регулятивне середовище, недосконале правове регулювання, порушення прав інтелектуальної власності.

Список використаних джерел:

1. Foreign car companies in China. URL: <http://factsanddetails.com/china/cat9/sub61/item360.html>.
2. Introduction to the Chinese Automotive HVAC Aftermarket. URL: <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight-top.do?id=77579305>.
3. Volkswagen. URL: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/volkswagen>.
4. America's second-largest carmaker is centralizing much of its small-car production in China, indicating a broader shift in the automotive industry. URL: <https://www.boyden.com/media/ford-gearing-up-in-china-2346347/index.html>.
5. Activities by Region. China. URL: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/sales/activity/china/index.html.
6. Honda: China Troubles Will Cost Us \$1 Billion. URL: <http://www.thetruthaboutcars.com/2012/10/honda-china-troubles-will-cost-us-1-billion>.
7. Dongfeng. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Dongfeng>.
8. «Nissan's China Business» May, 2009. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/IR/INSIDE/INSIDE-SP/CHINA/index.html>.
9. Midterm Corporate Strategy 2018. URL: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/plan/#plan160510>.
10. Changan Ford Mazda Explained. URL: http://everything.explained.today/Changan_Ford_Mazda.
11. Highlights of the Mazda Sustainability Report 2018. URL: http://www.mazda.com/en/csr/report/download/?_ga=2.10929020.992473499.1527716564-573444342.1527465413.
12. Автомобильная промышленность Китая. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1718756>.
13. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers OICA is the voice speaking on automotive issues in world forums. URL: <https://www.oica.net/category/production-statistics>.
14. Герасимчук В. Г. Світові тенденції розвитку машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. № 5.
15. China City & Industry Report: A Guide for U.S. Exporters. U. S. Commercial Service Connecting you to Global Markets. *Automotive Components Industry*. 2017. 140 p.
16. Кривоконь О. Г. Український та світовий досвід розвитку автомобільної промисловості / О. Г. Кривоконь, А. І. Бондаренко. *Вісник ХНАУ*. 2012. Вип. 56. С. 14–19.
17. Ладуба Т. Інтернаціоналізація автомобільної промисловості в умовах зростання національних економік. *Міжнародна економічна політика*. 2010 №1–2 (12–13). С. 184–209.
18. What's the trend of China Auto Industry? China wants more auto production to be in China. URL: <http://ivysiyuchen.wikidot.com/news>.
19. Юринець О.В. Тенденції та перспективи розвитку автомобілебудівної галузі України у після кризовий період / О. В. Юринець, О. Я. Марущак. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 99–105.

References:

1. Foreign car companies in China. Available at: <http://factsanddetails.com/china/cat9/sub61/item360.html>.
2. Introduction to the Chinese Automotive HVAC Aftermarket. Available at: <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight-top.do?id=77579305>.
3. Volkswagen. Available at: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/volkswagen>.
4. America's second-largest carmaker is centralizing much of its small-car production in China, indicating a broader shift in the automotive industry. Available at: <https://www.boyden.com/media/ford-gearing-up-in-china-2346347/index.html>.
5. Activities by Region. China. Available at: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/sales/activity/china/index.html.
6. Honda: China Troubles Will Cost Us \$1 Billion. Available at: <http://www.thetruthaboutcars.com/2012/10/honda-china-troubles-will-cost-us-1-billion>.
7. Dongfeng. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Dongfeng>.

8. «Nissan's China Business» May (2009). Available at: <https://www.nissan-global.com/EN/IR/INSIDE/INSIDE-SP/CHINA/index.html>.
9. Midterm Corporate Strategy (2018). Available at: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/plan/#plan160510>.
10. Changan Ford Mazda Explained. Available at: http://everything.explained.today/Changan_Ford_Mazda.
11. Highlights of the Mazda Sustainability Report (2018). Available at: http://www.mazda.com/en/csr/report/download/?_ga=2.10929020.992473499.1527716564-573444342.1527465413.
12. Avtomobilna promyslovist Kytayu. Available at: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1718756>.
13. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers OICA is the voice speaking on automotive issues in world. Available at: <https://www.oica.net/category/production-statistics>.
14. Gerasymchuk V.G. (2018) Svitovi tendenciyi rozvytku mashynobuduvannya. *Efektivna ekonomika*, no. 5.
15. China City & Industry Report: A Guide for U.S. Exporters (2017). U. S. Commercial Service Connecting you to Global Markets. *Automotive Components Industry*. 2017. 140 p.
16. Kryvokon O.G. (2012) Ukrayinskyj ta svitovyj dosvid rozvytku avtomobilnoyi promyslovosti / O.G. Kryvokon, A.I. Bondarenko. *Vesnyk XNAU*, no. 56, pp. 14–19.
17. Laduba T. (2010) Internacionalizaciya avtomobilnoyi promyslovosti v umovah zrostannya nacionalnyh ekonomik. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 1–2 (12–13), pp. 184–209.
18. What's the trend of China Auto Industry? China wants more auto production to be in China. Available at: <http://ivysiyuchen.wikidot.com/news>.
19. Yurynez O.V. (2013) Tendenciyi ta perspektyvy rozvytku avtomobilebudivnoyi galuzi Ukrayiny u pislya kryzovyj period / O.V. Yurynez, O.Ya. Marushhak. *Visnyk Nacionalnogo universytetu «Lvivska politehnika»: Problemy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 754, pp. 99–105.

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-3>**Махова Л. В.**

аспірант,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Makhova Liliia

V. N. Karazin Kharkiv National University

ЗМІНА ВЕКТОРІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті розглядається зміна векторів стратегічного розвитку діяльності ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища за рахунок технологічних інновацій, економічної глобалізації та демографічних чинників. Обґрунтовується, що бурхливий розвиток інформаційних технологій радикально змінює саму суть створення нових цінностей: темп технологічних змін і масового впровадження інновацій наростає, у високотехнологічних галузях знання стає ключовим ресурсом. При цьому багато особливостей глобальних ТНК визначаються галузевими характеристиками. Робиться висновок, що ТНК переходять до стратегічного переформування діяльності з урахуванням потреб інформаційної економіки. Найважливіші аспекти діяльності провідних ТНК пов'язані з інноваціями, фінансовими операціями, передовими прийомами менеджменту, зростанням нематеріальних активів.

Ключові слова: глобалізація, зовнішнє середовище, інновації, транснаціональні корпорації, глобальні компанії, глобальні ланцюжки доданої вартості, конкурентні переваги.

CHANGING VECTORS OF TNC'S STRATEGIC DEVELOPMENT UNDER THE GLOBAL EXTERNAL ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION

The article considers the change of vectors of strategic development of TNCs under the influence of global transformation of the external environment due to technological innovations, economic globalization and demographic. A multipolar world has emerged, in which the vector of economic development is moving to Asia, where the main forces are China and India. It is substantiated that the rapid development of information technology radically changes the very essence of creating new values: the pace of technological change and mass introduction of innovations is growing, in high-tech industries knowledge is becoming a key resource. Globalization has changed the approaches of TNCs to the ratio of corporate development strategy and development strategies of certain business units. The activities of TNCs today are not characterized by the creation of new foreign industries, and the acquisition of existing promising firms. Economic power allows the largest modern TNCs to significantly push the boundaries of the company. It is determined that the characteristic features of modern TNCs are that they are diversified broadly diversified holding structures with huge economic capacity, which, along with the parent company includes numerous foreign branches and subsidiaries, occupying a dominant position in the process of creation. additional value and division of labor, which leads to obtaining and maintaining through transfer pricing and other special mechanisms of monopoly profits, which are characterized by the existence of a single title of global property, reflecting the formation of international (transnational) financial elite. At the same time, many features of global TNCs are determined by industry characteristics. It is concluded that TNCs are moving to a strategic transformation of their activities taking into account the needs of the information economy. The most important aspects of the activities of leading TNCs are related to innovation, financial operations, advanced management techniques, growth of intangible assets.

Keywords: globalization, environment, innovation, multinational corporations, global companies, global value chains, competitive advantage.

JEL classification: F18, F23, F64

Постановка проблеми. Зовнішнє середовище економічної діяльності все більше визначається впливом економічної глобалізації, демографічними змінами, динамічним поширенням нових технологій. Фірмам доводиться оперувати в умовах зростання глобальної міграції, враховувати зміни якісних характеристик робочої сили, способу життя і споживання населення. У розвинених країнах населення старіє, одночасно підвищується якість людського капіталу. У країнах, що розвиваються, скорочується приплив дешевої робочої сили на ринок праці. Ці явища породжують суттєвий дефіцит робочої сили у віці молодше 60–65 років у розвинених країнах. При цьому загальне зростання населення на Землі триває: у 2020 р. чисельність населення земної кулі перевищила 7,8 млрд осіб, за прогнозами, до 2050 р. становитиме від 8,3 до 10,2 млрд осіб. [1].

Кардинальні та стрімкі зміни, пов'язані з процесами глобалізації, стосуються всіх боків і аспектів економічної діяльності й пов'язані із глибинною перебудовою світового відтворювального процесу. Глобальна економіка стає все більш єдиною з погляду як продуктивних сил, так і виробничих відносин, і має тенденцію до формування єдиної планетарної економіки у віддаленій перспективі. Істотне скорочення витрат на транспортні та інформаційно-комунікаційні технології дозволило багатьом фірмам фрагментувати виробничий процес, переносячи його до інших регіонів та континентів. Внаслідок чого глобалізація не тільки прискорилося, але й багато в чому стала протікати інакше, ніж 15–20 років тому. Інтенсифікація обміну ідеями і технологіями, дерегулювання ринків, свобода фінансових трансакцій – всі ці прояви глобалізації сприяли зростанню торгівлі товарами й особливо послугами, прискоренню і збіль-

шенню руху капіталу, зростанню мобільності робочої сили, а також культурному взаємозбагаченню та поглибленню економічної інтеграції [2].

Поряд із посиленням нерівності між окремими країнами посилюється економічна взаємозалежність різних країн і регіонів. У світовій економіці склався багатополосний світ, в якому існує кілька центрів сили. США втрачають роль основного локомотива світового економічного розвитку, все більше поступаючись Китаю [3]. За даними Світового банку, ще в 2014 р. ВВП Китаю перевищив ВВП США за ПКС. Навіть якщо рахувати не за ППС, за поточними валютними курсами, за умови середньорічного зростання ВВП КНР близько 7%, то обсяг китайської економіки через 20 років досягне 40 трлн дол. США. Але й при уповільненні темпів економічного зростання КНР, що відповідає середньостроковому потенціалу розвитку китайської економіки і потребам стратегії державного розвитку, обсяг китайської економіки рано чи пізно перевищить економіку США. При цьому китайська економіка, будучи тісно взаємопов'язаною з американською, все ще істотно залежить від останньої за інвестиціями, імпортом товарів і особливо технологій [4].

Важливою тенденцією, яка характеризує сучасну зовнішню середовище діяльності транснаціональних компаній (ТНК), є зсув фокуса ділової активності в бік перспективних зростаючих країн і ринків, таких як Китай, Індія, Бразилія, Мексика, Індонезія, В'єтнам та інші [3]. Ці ринки одночасно переживають індустріалізацію на новій технологічній базі та стрімку урбанізацію. Ще відносно недавно, на початку 2000-х років, корпоративні центри (материнські компанії) 95% найбільших світових компаній розташовувалися в західних розвинених країнах. Однак, за прогнозами, за збереження наявних тенденцій до 2025 року більше половини корпорацій з оборотом понад 1 млрд дол. США розташовуватимуться у країнах, що розвиваються [4]. Дійсно, найбільш важливими для ТНК ринками лише протягом останнього десятиліття стали країни БРІКС, темпи зростання яких були вищі за середньосвітові. Однак останніми роками зростання економіки країн цієї групи дещо сповільнюється, інфляція збільшується, росте вартість праці, збільшуються політичні ризики, все більше відчувається нерозвиненість їхньої інфраструктури та тягар адміністративно-бюрократичних бар'єрів. Тому на сучасному етапі світового науково-технічного розвитку розвинені країни знову стають привабливими, незважаючи на повільне зростання їх ВВП та фінансові проблеми, що стають усе більш регулярними. Важливими перевагами цих країн залишаються висококваліфікована й високоефективна робоча сила, розвинені ринкові інститути та інфраструктура, емні ринки, здатність до інновацій і легкість обміну технологіями. Дешева енергія, високий інвестиційний і організаційний потенціал компаній, політичне й економічне середовище, що стимулюють розвиток підприємництва і загалом сприяють реіндустріалізації всередині цих країн і планам щодо повернення частини високотехнологічних транснаціональних виробництв до інших розвинених країн. Наприклад, за прогнозами, до 2025 року від 10 до 30% промислових товарів, які зараз виробляються в Китаї, можуть проводитися в США, щорічно збільшуючи їх ВВП на 20–50 млрд дол. [5]. Привабливими для прямих іноземних інвестицій

(ПІІ) провідних ТНК стають Туреччина, Мексика, Індонезія, Перу, Чилі, Малайзія, В'єтнам, Польща, Філіппіни і деякі інші країни, що динамічно розвиваються. З погляду конфігурації сил у світовій економіці слід зазначити уповільнення економічного розвитку Європи і тривалу стагнацію в Японії.

Всі ці зміни зовнішнього середовища економічної діяльності, пов'язані з процесами глобалізації, актуалізують їх дослідження, спрямовані на характеристику сучасних ТНК та визначення векторів їх подальшого розвитку в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні дедалі більше з'являється досліджень щодо нових сучасних проблем та перспектив розвитку ТНК і дедалі більше зарубіжних та вітчизняних науковців приділяють увагу в своїх працях тематиці міжнародної економічної діяльності, зокрема Дж. Даннінг, С. Лундан, М. Яворек, М. Кужель [6], Д. Лукьяненко [7], І. Ханін, І. Сазонець [8], Ю. Козак, Н. Логвінова, С. Якубовський [9] та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань щодо наведених питань, глобальні тенденції розвитку зовнішнього середовища міжнародної діяльності досліджені фрагментарно і вимагають детальнішого розгляду.

Мета статті полягає в аналізі сучасних векторів стратегічного розвитку діяльності ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Важливою рисою сучасного зовнішнього середовища став величезний економічний вплив нових технологій за їх широкого застосування й доступності. Комбінація інтернету, технологій та глобалізації зумовила виникнення нової економіки, заснованої на управлінні інформацією та інформаційними галузями. Інформаційні технології вже прискорили глобалізацію ринків, трансформацію галузевих структур, призвели до підвищення вимог покупців. Інформаційні технології та інтернет дозволяють збільшити продуктивність працівників розумової праці в такому же ступені, як свого часу сила пари збільшила фізичну силу робітника [10].

Темп технологічних змін і масового впровадження інновацій наростає. Для залучення 50 млн слухачів радіо знадобилося 38 років, а Facebook зумів залучити 600 млн користувачів за перші п'ять років свого існування. Китайська мобільна комунікаційна система передачі текстових і голосових повідомлень QQ, розроблена китайською компанією Tencent, за 10 років охопила 647,6 млн користувачів. Ще 20 років тому мобільні телефони мало менше, ніж 3% населення планети, а у 2020 р. кількість користувачів мобільного зв'язку перевищила 5,23 млрд осіб, що більше ніж 75% населення планети [11].

Вплив технологій посилено швидким поширенням заснованих на цих технологіях бізнес-моделей, від мобільних додатків для пошуку, виклику й оплати таксі або приватних водіїв компанії Uber і пошуку для проживання вільних квартир по всьому світу Airbnb до онлайн-торгових платформ типу Alibaba або Amazon. Величезна швидкість технологічних змін та інновацій призводить до скорочення життєвого циклу фірм. Компанії, які раніше інших зуміли усвідомити переваги нових технологій, отримують піонерські конкурентні переваги й починають тіснити колишніх

лідерів. За низкою ознак вже у найближчій перспективі, приблизно до 2025 р., можна очікувати більш чіткої кристалізації напрямів майбутнього магістрального технологічного розвитку і початку радикальної модернізації економіки на цій основі. Вельми складно в точності передбачити, які технології й процеси складуть ядро нового технологічного укладу, але ж можна із впевненістю говорити про такі з них, як штучний інтелект і розвиток робототехніки, нанотехнології, генна інженерія і клітинні технології, самокерований роботизований транспорт, інтернет речей, різке зниження енергоємності та матеріаломісткості виробництва, поява матеріалів і організмів із наперед заданими властивостями тощо. Продовжиться цифрова революція у всіх її проявах. Темп інноваційних змін вже зараз є стрімким. Це добре ілюструє статистика, що відноситься до інтернету речей. Якщо у 2017 р. обсяг світового ринку інтернету речей оцінювався в 110 млрд дол., то у 2021 р. він прогнозується у 418 млрд дол., а в 2021 р. – до 1567 млрд дол. [12]. Нині за сукупністю ознак можна припустити, що першими в шостий технологічний уклад входитимуть компанії США, Євро-союзу, Японії, Республіки Корея і Тайваню.

Найважливішими учасниками цих процесів виступають ТНК, які є головними суб'єктами світової економіки. Це в основному багатогалузеві концерни і холдинги, які реалізують інвестиції, виробництво, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) і збут у глобальному масштабі, найчастіше в межах глобальних ланцюжків доданої вартості, на основі кооперації праці працівників багатьох підрозділів, розташованих у різних країнах і об'єднаних єдиним титулом власності, з метою досягнення панування на певних світових ринках для отримання прибутку вище за середньогалузевий.

Сукупні ПШ всіх ТНК нині відіграють більш істотну роль, ніж торгівля. ТНК контролюють третину капіталів приватного сектору усього світу та до 90% світових ПШ, що становили в 1990 р. більше 3,893 трлн дол., а в 2018 р. зросли до 196,625 трлн дол. Обсяг продажів закордонних філій ТНК зріс із 4,723 трлн дол. в 1990 р. до 94,508 трлн дол. у 2018 р., з яких частка експорту ТНК зросла з 1,498 трлн дол. в 1990 р. до 11,721 трлн дол. в 2018 р., при тому, що весь світовий обсяг експорту становив у 2018 р. 25,36 трлн дол. У 2018 р. закордонні філії й дочірні компанії ТНК вираховували додану вартість на суму 7,492 трлн дол. при глобальному ВВП 128,7 трлн дол. Хоча чисельність ТНК відносно невелика, їх внесок у загальний ВВП, зростання продуктивності праці і зайнятості у найважливіших секторах економіки величезний. Найбільш значущим є вплив ТНК на ринок таких найважливіших секторів економіки, як інформаційно-комунікаційні технології, обробна і видобувна промисловість, бізнес-послуги, оптова торгівля, фінанси і банки, інфраструктура [13, р. 73–78].

За даними ЮНКТАД, в 2019 р. у світі налічувалося приблизно 89 тис. нефінансових ТНК, які контролювали приблизно 790 тис. філій і дочірніх компаній [14]. Але основу всієї світогосподарської системи визначає значно менша кількість ТНК. Можна говорити про кілька сотень найбільших ТНК, які разом з організованими і керованими ними ланцюжками доданої вартості становлять ядро сучасної глобальної економіки.

Наприклад, за рейтингом Forbes у 2020 р. до низки найбільших глобальних компаній увійшли 2 тис. ТНК з приблизно 60 країн світу, річний обсяг продажів більшості яких перевищує 1 млрд дол., а капіталізація – 2 млрд дол. У 2020 р. сумарна капіталізація цих ТНК перевищила 53 трлн дол., загальний обсяг продажів – 43 трлн дол., сумарний прибуток – 5 трлн дол., а загальна вартість активів – 192 трлн дол. [15].

У процесі поглиблення глобалізації змінюється національна приналежність ТНК. Згідно зі згаданим рейтингом, в 2020 р. найбільше (579) компаній зі США. На другому місці з чисельністю 232 – китайські (КНР і Гонконг) фірми, на третьому – японські (218), на четвертому – британські (95). Взагалі у Європі – 486, в Азії – 691, в Північній Америці – 645 компаній. Дуже динамічно розвиваються ТНК з Китаю (232), Республіки Корея (66) та Індії (56). Американські ТНК займають особливе місце у світовій економічній системі. Протягом довгого часу вони були абсолютними лідерами за розмірами, економічною могутністю, ступенем домінування на галузевих ринках і впливом на всю світову економіку [15]. Найбільші фірми США довгі роки очолювали також і першу десятку найбільших компаній світу. Однак останнім часом ситуація істотно змінилася. Серед 10 найбільших глобальних фірм, за версією журналу Forbes 2020 року, 5 компаній були американськими, а 5 – китайськими, при цьому перші 4 місця займали саме найбільші китайські банки, що відображає сучасне співвідношення сил у світовій економіці [15]. Характерною рисою останніх років є бурхливий розвиток ТНК таких країн, як Китай, Індія, Бразилія, Мексика, Сінгапур, Тайвань, Гонконг, Малайзія, Республіка Корея. ТНК цих країн, творчо застосовуючи відомі моделі розвитку, зуміли доповнити їх додатковими конкурентними перевагами, що зумовлені особливостями місцевих ринків, а також специфікою формування і розвитку на них ТНК. Максимальна кількість ТНК зосереджена у фінансово-банківській сфері (434), нафтогазової галузі (136) і в будівництві (121). Серед 2000 найбільших ТНК особливу роль відіграють компанії таких секторів економіки, як фінанси, інформаційні технології і програмні продукти, нафтогазові компанії, автомобілебудування, будівництво, інфраструктура, фармацевтика, харчова промисловість. ТНК тісно пов'язані зі світовим фінансовим ринком, провідними світовими банками, визначаючи напрямки і потоки інвестицій [15].

Характерними рисами сучасних ТНК є, по-перше, те, що сучасні ТНК – це багатогалузеві широко диверсифіковані компанії, що володіють величезною економічною потужністю, найчастіше порівнянною з економічною потужністю національних держав, і які оперують, як правило, в масштабах всієї земної кулі. Виробництво і збут все більше відбуваються ТНК на території великої кількості країн, виходячи з оптимізації глобальних витрат, доступності виробників напівфабрикатів і комплектуючих, а також наявності кінцевих споживачів. У діяльності сучасних ТНК радикально змінюється значення ринків окремих країн як для збуту, так і для проведення НДДКР. Останніми роками відбувалися суттєві зміни в управлінні глобальними ланцюжками доданої вартості ТНК. Ці ланцюжки, засновані на можливостях фрагментації виробництва додаткової вартості, найчастіше виходять за організа-

ційні рамки ТНК, але ефективно ними управляються і контролюються. Застосування глобальних ланцюжків доданої вартості передбачає фрагментацію виробничих процесів із метою зменшення витрат у глобальних ланцюжках створення вартості за зростаючого міжнародного аутсорсингу проміжних операцій і функцій.

По-друге, сучасні ТНК – це в основному холдингові структури зі складною системою управління, до складу яких поряд із материнською компанією (корпоративним центром) входять численні закордонні філії, дочірні, внучаті і залежні компанії, розташовані в різних країнах і регіонах, що функціонують у рамках єдиних корпоративних ланцюжків створення вартості і поділу праці. Інтеграція в рамках ланцюжків доданої вартості знаходить своє вираження у зростанні торгівлі всередині фірми напівфабрикатами і послугами. Статистика торгівлі всередині фірми фрагментарна, і далеко не всі країни її виділяють. Але наочне уявлення дають дані щодо внутрішньофірмової торгівлі товарами в 2019 р, які становили 49% для імпорту в США і 35% для експорту з США. Частка торгівлі всередині фірми послугами корпорацій США становила в 2019 р. 25% з імпорту і 28% – з експорту послуг [13]. Залежно від галузі, історії розвитку, стратегії та організаційної культури ТНК для діяльності материнської компанії характерний більший або менший ступінь централізації чи децентралізації. Діяльність ТНК організована через органи групового управління – стратегічні центри господарювання, які об'єднують схожі виробничі відділення і, як правило, наділені статусом центрів прибутку. На відміну від колишніх, сучасні ТНК прагнуть не стільки до створення нових зарубіжних виробництв, скільки до придбання існуючих фірм, що вже мають значну частку зростаючого перспективного ринку, з подальшою їх інтеграцією в поточні операції.

По-третє, для ТНК характерно існування єдиного титулу глобальної власності, що відображає формування міжнародної (транснаціональної) фінансової еліти. Оскільки основна юридична форма організації сучасних ТНК – акціонерні товариства, акції та облигації яких вільно котуються на біржах і є об'єктом міжнародного перекиду капіталу від різних міжнародних інвесторів, у низці випадків важко говорити про національну приналежність основного капіталу. Існують різноманітні форми зв'язку ТНК з фінансовим ринком. Так, американські ТНК формувалися в умовах розвинутого фінансового ринку, тому в США представлені два основних типи корпорації. У першому типі консолідуючим ядром групи виступають фінансові інститути, у другому – компанії, чий активи пов'язані з виробничим капіталом. До найбільш відомих корпоративних груп США, основу яких становлять найбільші фінансові інститути, відносяться: JPMorgan Chase & Co, Bank of America, Wells Fargo, Citigroup, Goldman Sachs Group, Morgan Stanley, Bank of New York Mellon Corporation та інші [13]. На основі великих промислових компаній виникли такі корпорації, як General Motors, Ford Motors, General Electric, Caterpillar, ExxonMobil, Procter & Gamble, Kraft, Toyota. До ТНК з домінуванням у власності банківського капіталу можна, в цілому, віднести німецькі та японські компанії. Нині більшість ТНК є публічними компаніями, акції яких торгуються на біржах. Існують дуже великі приватні ТНК, але значного поширення набули і так звані державні ТНК.

Для публічних ТНК, таких як Apple, ExxonMobil, Intel або Amazon, характерна фінансова форма власності, коли компаніями реально управляє професійний вищий менеджмент в інтересах транснаціональних власників, яких, як правило, представляють інституційні інвестори. Інституційні інвестори істотно впливають на управління ТНК, оскільки зазвичай їхня частка в акціонерному капіталі досить значна. Наприклад, у компанії ExxonMobil – 51%, Apple – 62%, General Motors – 71%, BMW – 40,6%. Так, за оцінками, всього 147 фінансових інститутів і компаній контролюють приблизно 40% активів світових компаній. Всього 13 інвестиційних фірм і банків (Barclays PLC, Black Rock Inc., Capital Group Companies Inc., FMR Corporation: Fidelity Worldwide Investment, AXA Group, State Street Corporation, JP Morgan Chase & Co., Legal & General Group PLC (LGIMA), Vanguard Group Inc., UBSAG, Bank of America / Merrill Lynch, Credit Suisse Group AG, Allianz SE (Owners of PIMCO) PIMCO-Pacific Investment Management Co.) через свої ради директорів, до яких входить 161 особа, управляють активами у розмірі понад 23,9 трлн дол., а ще 25 інвестиційних фондів управляють 18,8 трлн дол. транснаціональних активів [6].

По-четверте, найбільші ТНК займають значні або домінуючі позиції в процесі створення додаткової вартості, що веде до отримання та збереження за допомогою трансфертних цін та інших спеціальних механізмів монополію високих прибутків. ТНК мають можливість не тільки привласнювати додаткову вартість, створену в їх дочірніх компаніях і філіях, а й частку додаткової вартості, створеної за межами корпорації завдяки стандартам, брендингу, рекламі, патентам, торговим секретам, що впроваджуються ТНК.

Найважливіші риси діяльності ТНК визначаються їх галузевими характеристиками. У сировинних ТНК найбільше значення мають внутрішні ресурси, при цьому вплив зовнішнього міжнародного підприємницького середовища є вельми суттєвим. Для отримання ресурсних переваг активно реалізуються стратегії злиття і поглинань. Становище сировинних ТНК тісно пов'язане зі стадіями циклу розвитку світової економіки, інноваціями у виробництві та споживанні сировинних товарів і великими коливаннями цін на сировинних ринках. Наприклад, масове розроблення сланцевого газу і нафти в США привели до драматичних змін на світовому ринку вуглеводнів. На становище ТНК традиційних виробничих галузей величезний вплив мають технологічне лідерство на основі ефективного функціонування глобальних виробничих ланцюжків, заснованих на поєднанні власного виробництва та аутсорсингу, збереження високої частки ринку і оптимізація витрат, розумна диференціація продукції, високий рівень сервісу й тісні відносини зі споживачами, наявні фінансові ресурси, популярність бренду тощо. Для ТНК високотехнологічних секторів характерні динамічна гостра конкуренція за лідерство, зміна технологічних пріоритетів, швидке старіння наявних корпоративних знань і нематеріальних активів, необхідність постійного високого темпу інновацій, не пов'язаного безпосередньо з обсягом витрат на НДДКР, високий ступінь адаптації та передбачення попиту тощо.

Глобалізація і бурхливі технологічні зміни ведуть до зміни стратегій ТНК. Все більше фірм переходять до

стратегічного переформування своєї діяльності з урахуванням тенденцій розвитку інформаційної економіки та основних напрямів науково-технічного прогресу. Одним із найбільш переконливих прикладів радикального стратегічного переформування діяльності є найбільша глобальна виробнича корпорація General Electric (GE). General Electric – глобальна багатопрофільна компанія, вона виробляє і збуває в 190 країнах світу різну промислову продукцію в різних секторах, в кожному з якої GE займає лідируючі позиції. GE позбулася в ході 226 операцій від неперспективних активів і придбала активи у стратегічно привабливих сегментах ринку і перетворилася на провідного світового виробника авіаційних двигунів, турбін, енергетичних установок, локомотивів, освітлювальної техніки і електроламп, медичного обладнання та спеціальних пластмас, реалізує різні інфраструктурні проекти тощо. У 2019 р. GE займала 9-е місце в рейтингу провідних світових фірм Forbes Global 2000 і за капіталізацією, згідно з Financial Times, – 13-е місце серед найбільших глобальних компаній. Нині діяльність фірми реалізується через 6 стратегічних господарських центрів: GE Energy, GE Healthcare, GE Transportation, GE Aviation, GE Capital, GE Home & Business Solutions. Акціонерний капітал GE сильно роздроблений і належить значній кількості різноманітних інвесторів в основному банкам, фінансовим компаніям і фондам розвинених країн. Зокрема, найбільшими пакетами акцій володіють банк State Street Corp. (3,51%) та інвестиційна компанія Vanguard Group Inc. (3,36%). Реальну владу в компанії реалізує вищий менеджмент. Ще у 2014 р. через ускладнення ситуації на глобальних ринках керівництво ТНК прийняло стратегічне рішення провести реструктуризацію, повертаючись до виробничої діяльності і позбавляючись від фінансових активів. Зокрема, продати за 26,5 млрд дол. частину активів фінансового підрозділу GE Capital, завдяки чому в умовах нестабільності та глибокої реструктуризації за підсумками 2015 р. збиток GE перевищив 12,198 млрд дол., обсяг продажів скоротився на 2% – до 92,731 млрд дол., а загальні витрати виросли на 2% і перевищили 87,127 млрд дол. [6].

Характерною рисою діяльності ТНК слід визнати зростання значущості фінансових операцій. Виходячи з подвійної природи капіталу, виникає можливість відокремлення капіталу вартості від капіталу функції, що призводить до значних змін в управлінні компанією. ТНК можуть отримувати підприємницький дохід від свого олігопольного положення на глобальному ринку, одночасно привласнюючи ренту від володіння специфічними нематеріальними активами, зокрема, від власності на об'єкти інтелектуальної діяльності, фінансові активи, від застосування різних фінансових інструментів тощо. Фінансовий діяльності ТНК притаманне активне застосування трансфертного ціноутворення та використання офшорних зон. Так, у 2019 р. 500 найбільших корпорацій США зберігають в офшорах більш ніж 2,1 трлн дол., виведених з-під оподаткування прибутків. Зокрема, глобальний технологічний лідер – компанія Apple – зберігає на рахунках своїх офшорних дочірніх фірм більш ніж 181,1 млрд дол., конгломерат GE на рахунках своїх дочірніх компаній у 18 офшорних зонах – 119 млрд дол., комп'ютерна корпорація Microsoft утримує на рахунках у 5 офшорах 108,3 млрд дол. акумульованого прибутку, фарма-

цевтична компанія Pfizer має 74 млрд дол. на рахунках 151 офшорної компанії [6].

Ще однією важливою характерною рисою діяльності провідних ТНК є нововведення і здатність до їх впровадження, адаптивність фірм до постійно мінливих умов глобального економічного простору. Географічні напрямки розповсюдження інновацій різко змінюються, оскільки наукові дослідження і розробки набувають все більш глобального характеру. За оцінками, 94% найбільших інноваційних фірм світу реалізують хоча б частину своїх НДДКР за кордоном. Ці компанії переносять інновації до країн, де їх продаж і виробництво динамічно зростають і де багато висококваліфікованих технічних фахівців, насамперед до Китаю та Індії. Для провідних світових компаній реалізація глобальної інноваційної стратегії є фактом. Фірми, які здійснюють глобальні НДДКР, у фінансовому відношенні перевершують своїх конкурентів. На компанії, що мають корпоративні центри у США, Європі і Японії, в 2019 р. доводилося 86% всіх витрат на НДДКР [14]. Такі компанії, як і раніше, домінують у рейтингу глобально інноваційних компаній. Але їхня частка витрат НДДКР впала з 96% у 2010 р. до 86% у 2019 р. При цьому частка американських компаній знизилася з 42% до 40%, частка європейських компаній залишилася без змін, а частка японських скоротилася з 24% до 16%. Volkswagen, Samsung, Intel, Microsoft та Roche очолюють список ТНК за розміром корпоративних витрат на НДДКР. До числа 20 найбільших за видатками на НДДКР ТНК увійшли також Apple і Astra Zeneca. Apple витрачає на НДДКР лише 3,3% своїх доходів порівняно із середнім показником 12,5% у решти 19 найбільших компаній світу [14]. Відсоток витрат на НДДКР у Apple менший, ніж у більшості конкурентів із сектору ІКТ. З іншого боку, немає статистично значущих доказів, що більш високі рівні витрат на НДДКР гарантовано дають кращі результати. В інноваційній сфері домінують компанії сектору ІКТ, охорони здоров'я та автомобілебудування. Максимальні витрати на НДДКР здійснюють фірми-розробники програмного забезпечення та інтернет-компанії. Витрати деяких ТНК на НДДКР значно перевершують відповідні статті бюджетів національних держав. Зокрема, за підсумками 2019 р. витрати на НДДКР найбільших компаній США становили 214 млрд дол., найбільших компаній Європи – 144 млрд дол., найбільших компаній Азії – 119 млрд дол. [14]. Сукупні витрати на НДДКР 10 найбільших корпорацій США перевищують аналогічні витрати таких держав, як Великобританія чи Франція. Лідерами зі здатності до нововведень та їх впровадження є такі компанії США, як Facebook, Tesla, Google, Apple, 3M Corporation, Microsoft, Cisco; японські фірми Toyota Motor, Sony Corporation і Honda; німецькі Daimler, Volkswagen, BMW, Siemens; корейські компанії Samsung, Hyundai, LG. За визнанням Forbes, список найбільш інноваційних компаній світу нині очолюють Apple і Google [15]. Apple досягла рекордних обсягів виробництва і збуту смартфонів iPhone 6 і iPhone 6 Plus, випустила на ринок свою головну розробку останніх років – «розумний» годинник Apple Watch. Серед світових інноваційних компаній варто згадати Tesla Motors, яка активно просуває електричні автомобілі власної розробки. До низки провідних інноваційних ТНК відносяться Samsung,

Amazon, 3M, Volkswagen, GE, Microsoft, IBM і Toyota. Прикладом високо інноваційної фірми є американська комп'ютерна корпорація Apple, обсяг продажів якої за 2019 р. перевищив 229,4 млрд дол., при цьому вартість активів становила 291,9 млрд дол., а чистий прибуток – 84,5 млрд дол. [15]. Останніми роками великі інноваційні фірми з'явилися в Китаї, Індії, Бразилії, Ізраїлі, частка яких у витратах 1000 провідних світових інноваційних компаній зросла з 5% у 2010 р. до 24% в 2019 р. Якщо 10 років тому в рейтингу Global Innovation були представлені 64 компанії з Китаю,

Індії, Бразилії та Ізраїлю, то нині таких компанії налічується вже 227 [15].

Висновки. Таким чином, за останні кілька десятиліть під впливом глобалізації, стрімких технологічних і демографічних змін найбільші ТНК значно змінили свої операції. У діяльності ТНК зростає значення нематеріальних активів і фінансових операцій, а також різнобічних інновацій. Провідні ТНК на основі інновацій проводять стратегічну переорієнтацію своєї діяльності, прагнучи не відстати від швидко мінливого зовнішнього середовища і технологій.

Список використаних джерел:

1. Население мира. Население континентов Земли 2021. Режим доступа: http://www.statdata.ru/world_population.
2. Stiglitz Joseph E. Making Globalization. 1-st ed., W.W. Norton & Company, Inc., New York, 2007.
3. Dunning J., Lundan S. Multinational enterprises and the global economy: second Edition. Bodmin Cornwall : MPG Books Ltd., 2008.
4. Bhagwati J. In Defense of Globalization. Oxford University Press, 2004.
5. Murphy A., Tucker H., Coyne M., Touryalai H. GLOBAL 2000. The World's Largest Public Companies. The List: 2020 Global 2000. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#ffcdffd335d8>.
6. Transnational Corporations in the World Economy: Formation and Development. *Copernican Journal of Finance & Accounting*. 2015. 4(1). P. 55–70.
7. Транснациональные корпорации : учеб. пособие / за ред. Д.Г. Лукьяненко, В.А. Белошапка Київ : Либідь, 2003.
8. Ханін І.Г., Сазонцев І.І. Теорія транснаціоналізації світової економік : підручник. Донецьк : Юго-Восток, 2011.
9. Транснаціональні корпорації : особливості інвестиційної діяльності : навч. посібник 2-ге вид. перероб. та доповн. / За ред. Якубовського С.О., Козака Ю.Г., Логвинові Н.С. Київ : Центр учбової літератури. 2006.
10. Dovgal O., Makhova L. Development of the theory of innovations in the context of the new industrial revolution. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна, серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. № 11. С. 62–68. DOI: 10.26565/2310H9513H2020H11H07.
11. Grazia Ietto-Gillies. Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects, New York : Edward Elgar Publishing, 2018.
12. Forecast end-user spending on IoT solutions worldwide to 2025: Statista, Inc. URL: <https://www.statista.com/statistics/976313/global-iot-market-size/>.
13. Fareed Zakaria. The Post-American World. New York : W.W. Norton & Company, 2019.
14. World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. UNCTAD, UN. New York, Geneva, 2020.
- P. 17. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf.
15. Forbes Global 2000 of 2020. *Forbes* 2020, 5th May, pp. 17–43.

References:

1. The population of the world (2021). The population of the Earth's continents. Available at: http://www.statdata.ru/world_population.
2. Stiglitz Joseph E. (2007) Making Globalization. 1-st ed., W.W. Norton & Company, Inc., New York.
3. Dunning J., Lundan S. (2008) Multinational enterprises and the global economy: second Edition. Bodmin Cornwall: MPG Books Ltd.
4. Bhagwati J. (2004) In Defense of Globalization. Oxford University Press.
5. Murphy A., Tucker H., Coyne M., Touryalai H. GLOBAL 2000. The World's Largest Public Companies. The List: 2020 Global 2000. Available at: <https://www.forbes.com/global2000/#ffcdffd335d8>.
6. Transnational Corporations in the World Economy: Formation and Development (2015). *Copernican Journal of Finance & Accounting*, no. 4(1), pp. 55–70.
7. Transnationalnye korporatsii: ucheb. posobie / za red. D.G. Lukyanenko, V.A. Beloshapka Kyiv: Libid, 2003.
8. Khanin I.H., Sazonets I.L. (2011) Teoriia transnatsionalizatsii svitovoi ekonomik: pidruchnyk. Donetsk: Yugo-Vostok.
9. Transnatsionalni korporatsii: osoblyvosti investytsiinoi diialnosti: navch. posibnyk 2-he vyd. pererob. ta dopovn. / Za red. Yakubovskoho S.O., Kozaka Yu.H., Lohvynovoi N.S. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2006.
10. Dovgal O., Makhova L. (2020) Development of the theory of innovations in the context of the new industrial revolution. *Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina, seriia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, no. 11, pp. 62–68. DOI: 10.26565/2310H9513H2020H11H07.
11. Grazia Ietto-Gillies (2018) Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects, New York: Edward Elgar Publishing.
12. Forecast end-user spending on IoT solutions worldwide to 2025: Statista, Inc. Available at: <https://www.statista.com/statistics/976313/global-iot-market-size>.
13. Fareed Zakaria (2019) The Post-American World. New York: W.W. Norton & Company.
14. World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. UNCTAD, UN. New York, Geneva, 2020.
- P. 17. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf.
15. Forbes Global 2000 of 2020. *Forbes* 2020, 5th May, pp. 17–43.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-4>**Борблік К. Е.**

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри інноватики та управління,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4853-5907>

Borblik Karyna

Priazovsky State Technical University

МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА ЙОГО МІЖНАРОДНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ

У статті розглянуто напрями розвитку та просування національного туризму, проведена сегментація туристів за найбільш значимими критеріями, такими як споживчі переваги, географія та демографія, що дасть змогу проводити аналіз сприйняття ними дестинації. Визначено стратегічні напрями прогнозування, планування і програмування сталого розвитку національної індустрії туризму, а також критерії його просування на світовій арені. Наведено систему індикаторів до оцінки ефективності сталого розвитку в контексті стратегічного позиціонування національного туризму. Удосконалено систему управління туристичної галузі в інтересах підвищення привабливості турпродуктів, що пропонуються на національному туристичному ринку України. Розроблено кількісний інструментарій оцінки ефективності запровадження сталого розвитку національного туризму, який полягає у розрахунку таких показників, як загальний внесок в економіку, кількість створених робочих місць, внесок регіональних ринків у бюджети місцевого рівня, вірогідність ризику неотримання запланованих доходів, і дасть змогу моніторити відповідності становища ринку наведеним критеріям і своєчасно приймати необхідні управлінські рішення для коригування виключних заходів.

Ключові слова: туристична індустрія, управління сталим розвитком, система індикаторів оцінки ефективності, позиціонування, національний туризм, туристопотік.

MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF INDICATORS FOR EVALUATION OF EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT AND ITS INTERNATIONAL POSITIONING

The article considers the directions of development and promotion of national tourism, segmentation of tourists by the most important criteria, such as consumer preferences, geography and demography, which will analyze their perception of destination. The strategic directions of forecasting, planning and programming of sustainable development of the national tourism industry, as well as the criteria for its promotion on the world stage are determined. It is proposed to use the brand of the tourist market as the only process of creating and managing the tourist image of the country in order to achieve its status, which guarantees a stable circle, determines consumer benefits, creates added value for tourist services and strengthens market position in tourism. A system of indicators for assessing the effectiveness of sustainable development in the context of strategic positioning of national tourism is presented. The management system of the tourism industry has been improved in the interests of increasing the attractiveness of tourism products offered on the national tourism market of Ukraine. Quantitative tools have been developed to assess the effectiveness of sustainable tourism development, which consists in calculating such indicators as the total contribution to the economy, the number of jobs created, the contribution of regional markets to local budgets, the probability of risk of loss of planned revenues. and make the necessary management decisions in a timely manner to adjust exceptional measures. A set of measures has been developed to create organizational and economic prerequisites for effective information support for sustainable development of the national tourist space, a database of market participants, increasing the level of scientific validity of management decisions in the field of tourism development based on reliable information. It is substantiated that the development of priority types of tourism and improvement of tourist products will help increase their attractiveness, create favorable conditions for increasing the influx of tourists and the profitability of tourist infrastructure.

Keywords: tourism industry, management of sustainable tourism development, system of indicators for evaluating efficiency, positioning, national tourism, tourism.

JEL classification: P23, P41

Постановка проблеми. Стратегічне позиціонування національного туризму необхідно здійснювати комплексно відповідно до завдань сталого розвитку. У зв'язку з цим рекомендується використовувати бренд туристичного ринку України як єдиний бренд усіх пам'яток [1]. Доцільність такого позиціонування диктується такими причинами:

1. Нині бренду туризму України не вистачає видимості, присутності в умах споживачів і інформаційної присутності в конкурентному полі; туристам про особливості цього туристичного регіону відомо дуже мало. Виходячи з цього, більш доцільно починати просування на внутрішньому та міжнародному ринках з єдиного бренду, а не намагатися запустити кілька брендів одночасно.

2. Використання єдиного бренду дасть змогу отримати користь з ефекту масштабу в маркетингу України. Для досягнення відчутних результатів у просуванні бренду необхідно забезпечити кожній складовій частині бренду певну «критичну масу» інформаційної присутності на ринку.

3. Ринок туризму України має виступати так званим «атакуючим» брендом, що сприяє залученню туристів із метою стимулювання повторних поїздок.

На початковому етапі проведення єдиної маркетингової політики в межах реалізації стратегії сталого розвитку туризму України ключовими цілями є:

- підвищення впізнаваності бренду на внутрішньому і міжнародному ринках;
- збільшення інформаційної присутності бренду в конкурентному полі;
- збільшення в'їзного туристичного потоку, тривалості поїздки (особливо для іноземних туристів), залучення повторно приїжджаючих туристів;
- збільшення туристичного потоку в низький сезон;
- збільшення щоденних витрат туристів.

Таким чином, з метою ефективного розвитку і просування національного туризму України необхідне його стратегічне позиціонування як єдиного центру тяжіння туристів.

З метою удосконалення системи управління туристичною індустрією вкрай необхідний розвиток пріоритетних видів в інтересах підвищення привабливості

турпродуктів, що пропонуються на національному ринку туризму України.

У зв'язку з цим з'являється можливість дослідити специфіку менеджменту та маркетингу системи індикаторів оцінки ефективності запровадження сталого розвитку та можливості його міжнародного позиціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним аспектам розвитку національного туризму крізь призму стратегічного планування та управління присвячені дослідження провідних вітчизняних та зарубіжних науковців: Н. Лигіної [1], М. Блага [3], Р. Іванухи та В. Жученко [4], Л. Черчика [7] та інших.

Водночас недостатньо уваги приділяється обґрунтуванню певних аспектів теоретичного та методологічного характеру стратегічного прогнозування та планування сталого розвитку національного ринку туризму та позиціонуванню його на міжнародній арені.

Мета статті полягає у розробленні напрямів стратегічного позиціонування, планування і програмування розвитку та просування національного туризму з урахуванням факторів достовірності (тобто сприйняття туристами і реальності буття).

Виклад основного матеріалу. Одним із найбільш визначних показників, що відображають результативність розвитку туризму, є туристичний потік, який при цьому є не статичним, а динамічним та керованим показником.

З метою удосконалення методології планування розвитку національного ринку, а також методики управління туристичним потоком необхідно визначити відмітні ознаки груп туристів за найбільш значними критеріями, такими як споживчі переваги, рівень культури, географія та демографія, соціальні ознаки.

На рис. 1 наведені сегменти туристів відповідно до перерахованих вище критеріїв.

Найбільш значущим із зазначених критеріїв є споживчі переваги, бо саме вони визначають найпривабливіші туристичні дестинації, а демографічні та географічні ознаки визначаються у другу чергу.

Найтипівішим для «допитливого глядача» є похилий вік і традиційне середовище. Це люди з достатнім



Рис. 1. Сегменти туристів

Джерело: складено автором на основі [5, с. 66–67; 6, с. 167]

доходом, високим рівнем освіти, усталені, консервативні, традиційні. Для них характерна «офіційна» культура, традиційна кухня, фольклор, повсякденне життя, туристичні заходи. Вони вважають за краще планувати поїздки, віддають перевагу організованим груповим турам із гідом. «Каталізатором» для них є: повний пакет послуг, особливі заходи в регіоні, пакет послуг із додатковою програмою (місто + передмістя). Як правило, туристи цього сегменту їздять парами, сім'ями або групою, мало хто приїжджає повторно, мають середній бюджет і традиційні пункти витрат. Напрямки відвідувань цих туристів можуть змінюватися залежно від минулого досвіду, поточних тенденцій, транспортної досяжності.

Найбільш типовими представниками туристів, «які прагнуть до саморозвитку», є постмодерністи, інтелектуали. Цей сегмент характеризується середнім віком, різним рівнем доходу, високим рівнем освіти. Культура цієї групи туристів залежить від місця призначення, повсякденного і ділового життя. Для них характерні альтернативне мистецтво і традиційна кухня. Вони вважають кращими самостійні поїздки на основі власних досліджень. «Каталізатором» для них є: примітна інформація або заходи, можливості перельоту (ціна, напрямки). Цей сегмент туристів воліє подорожувати індивідуально чи з другом, приїжджати повторно тільки з особливого інтересу до чого-небудь у регіоні, діапазон бюджету сильно варіюється. Вони вважають кращими «нетипові» напрями, індивідуальні відмінності, широкий спектр послуг.

Найбільш типовим для сегменту туристів «шукач розваг» є молодий вік. Цей сегмент туристів характеризується низьким доходом, як правило, низьким рівнем освіти, гедонізмом і матеріалізмом. Що стосується культури, то цей сегмент туристів віддає перевагу вуличному, нічному життю (з відтінком зіпсованості), місцям скупчення молоді. Вони намагаються купувати квитки самостійно, заздалегідь вуге не резервувати, живуть у недорогих готелях. «Каталізатором» для цього сегменту туристів є: дешеві квитки, заходи альтернативної культури (музичні), рекомендації друзів. Ці туристи вважають за краще їздити з групою друзів, мало витрачати на готель і квитки, більше – на розваги.

Найбільш типовим для сегменту туристів «сибарит» є люди, що міцно стоять на ногах. Цей сегмент туристів характеризується середнім віком, високим доходом, середнім рівнем освіти; це гедоністи, які міцно стоять на ногах, сучасні буржуа. Що стосується культури, то представники сегменту туристів «сибарит» віддають перевагу класичним шоу, театрам, романтичним пейзажам, магазинам, дружній атмосфері на вулицях, елегантним ресторанам, «офіційному» мистецтву. Цей сегмент туристів зацікавлений у недорогих, але великих пакетах послуг; спонтанних, безтурботних і легких поїздках. «Каталізатором» для цього сегменту туристів виступають дешеві перельоти, пакети послуг (транспорт готель / послуги), класичні заходи. Вони вважають за краще подорожувати парами, багато витрачати.

Для досягнення цілей підвищення денних витрат і збільшення повторних відвідувань цільовим повинен стати туристичний потік, який характеризує середня вікова група, особливо люди від 25 до 40 років. Найбільш привабливою є група від 40 до 55 років.

Це пояснюється декількома факторами: по-перше, вона є однією з найчисленніших демографічних груп, по-друге, ця група більше від інших цікавиться тим, що може запропонувати територія України.

Найбільш важливими економічними індикаторами мають стати:

1. Загальний внесок в економіку України. Оцінити як загальні грошові надходження від туристичних витрат (з обліків вторинного ефекту), так і ті кошти, які в підсумку надходять всім економічним агентам (бюджети всіх рівнів, населення, приватний сектор). Розраховується за формулою:

$$ЗВТ_e = П_{срмт} + ЗП_{срмт} + РП_{срмт} + АВ_{срмт} + ЧНП_{срмт} + ЧВ_{срмт} \quad (1)$$

де $ЗВТ_e$ – загальний внесок туризму в економіку країни;

$П_{срмт}$ – прибуток суб'єктів туризму;

$ЗП_{срмт}$ – заробітна плата працівників туризму;

$РП_{срмт}$ – рентна плата суб'єктів туризму;

$АВ_{срмт}$ – амортизаційні витрати суб'єктів туризму;

$ЧНП_{срмт}$ – чисті непрямі податки суб'єктів туризму;

$ЧВ_{срмт}$ – чисті відсотки суб'єктів туризму.

2. Кількість створених робочих місць. Одним із головних пріоритетів сталого розвитку є боротьба з бідністю. Створення нових робочих місць на національному ринку туризму робить істотний внесок у вирішення цієї проблеми за рахунок того, що вони створюються не на шкідливому виробництві. Розраховується за формулою:

$$W = \sum \frac{S^* l}{t}, \quad (2)$$

де W – кількість робочих місць, одиниць;

S – загальна кількість об'єктів туристичних інфраструктури (за видами);

l – витрати часу на обслуговування туриста (за видами туристичної інфраструктури);

t – кількість робочих годин у році (в середньому по галузі).

3. Внесок регіональних ринків у бюджети місцевого рівня. Розрахунок показника є актуальним у зв'язку з наявністю того факту, що розвиток туристичної інфраструктури в окремих випадках фінансується з місцевого бюджету. Формула розрахунку буде подібною до тієї, що визначає загальний внесок туризму до економіки країни, з коригуванням на регіональні особливості.

4. Вірогідність ризику неотримання запланованих доходів. Показник цього критерію розраховується як частка від ділення середньоквадратичного відхилення на очікуване значення результату (у статистиці йому відповідає коефіцієнт варіації (формула 3)) [11, с. 394–402].

$$\delta = \frac{\sigma}{E}. \quad (3)$$

Наведені індикатори дають змогу оцінити ринок туристичних послуг України як відкриту систему, що функціонує у тісному зв'язку з різноманітними суб'єктами не тільки на національному рівні, а й на міжнародній арені.

В умовах активізації інтеграційних процесів та підвищення мобільності населення внаслідок соціальної та економічної глобалізації позиціонування його на

світовій арені стає одним із пріоритетних завдань стратегії сталого розвитку.

У зв'язку з цим рекомендується створення сприятливих умов для збільшення притоку туристів і доходів за рахунок розвитку інфраструктури культурно-пізнавального туризму, а це можливо за рахунок здійснення таких заходів:

- розроблення програм і проектів, спрямованих на прискорення темпів реконструкції і модернізації історико-культурних пам'яток із метою включення їх у систему екскурсійного показу;

- підтримка заходів зі збільшення експозиційних залів, музеїв шляхом будівництва нових приміщень;

- підтримка диверсифікації діяльності музейних комплексів за рахунок розширення номенклатури послуг, що надаються (проведення семінарів, продаж сувенірної продукції та інших заходів);

- розроблення і реалізація програми включення релігійних (культурних) об'єктів, а також кладовищ і окремо розташованих меморіальних комплексів у систему екскурсійного показу;

- сприяння установам культури під час підготовки бізнес-пропозицій та заявок на участь у програмах міжнародної технічної та фінансової допомоги.

Для сприяння формуванню сприятливих умов для збільшення притоку туристів, підвищення рівня наповненості об'єктів туристичної інфраструктури і доходів за рахунок створення комфортних умов перебування в країні туристів необхідне виконання таких заходів, як [7, с. 59–65]:

- підтримка заходів з утримання території туристичних регіонів, особливо культурних пам'яток, у зразковому порядку;

- підтримка заходів із відродження пам'ятників, скульптур, фонтанів тощо;

- вирішення проблеми освітленості;

- вирішення проблеми благоустрою пляжних зон;

- розроблення системи заходів з організації зовнішньої реклами об'єктів інфраструктури, відпочинку та розваг.

Для регіонів, що мають водні ресурси, необхідно здійснити підтримку таких заходів для організації водного туризму та екскурсійної діяльності на річках, каналах і озерах [9, с. 87–88; 10, с. 35–36]:

- створення причальних споруд на річках, каналах і озерах для забезпечення діяльності водних маршрутних таксі та екскурсійних суден;

- створення павільйонів інформаційно-туристичного і рекламного обслуговування у складі причальних комплексів для екскурсійних суден на річках, каналах і озерах;

- розроблення проекту зі створення водного маршрутного екскурсійного таксі;

- підготовка і видання буклету водних прогулянок та екскурсій по річках, каналах і озерах;

- підготовка і видання СБ-диску «Водні прогулянки та екскурсії»;

- розроблення і реалізація програм і проектів розвитку інфраструктури катерно-яхтового туризму.

Створенню сприятливих умов для збільшення притоку туристів і доходів за рахунок розвитку інфра-

структури спортивного туризму будуть сприяти такі заходи, як:

- будівництво нових і модернізація діючих спортивних споруд;

- розроблення заходів щодо збільшення кількості спортивних заходів міжнародного та національного значення;

- розроблення заходів із підготовки та включення найбільших спортивних об'єктів (стадіони, спортивні комплекси та інші споруди) в систему екскурсійного показу;

- розвиток інфраструктури велоспорту (створення велодоріжок, організація прокатних пунктів велосипедів, стоянок та інших об'єктів);

- розроблення і реалізація програм із розвитку дельтапланеризму, парашутного спорту, повітроплавання на повітряних кулях та інших програм.

Створення сприятливих умов для збільшення притоку туристів і доходів за рахунок розвитку інфраструктури лікувального та санаторно-курортного туризму можливе у разі здійсненні таких заходів:

1. Розвиток матеріально-технічної бази курортного комплексу.

2. Подальше розширення можливостей санаторно-курортних установ у сфері обслуговування клієнтів без санаторних путівок. Першочергові заходи: будівництво на території санаторіїв невеликих готельних корпусів.

3. Розроблення програми розвитку загальнокурортної інфраструктури в межах адміністративних кордонів.

4. Забезпечення екологічної безпеки лікувально-рекреаційних територій.

5. Організація і проведення екологічного моніторингу в межах адміністративних кордонів.

6. Проведення еколого-геохімічного картування ґрунтів у межах адміністративних кордонів.

7. Підготовка та реалізація програми з розвитку інфраструктури лікувально-рекреаційних територій, включаючи об'єкти інфраструктури розваг.

8. Розроблення і реалізація програми розвитку інфраструктури лікувального туризму (будівництво на території клінік або в безпосередній близькості спеціальних готельних корпусів для розширення можливостей амбулаторно-клінічного (денний стаціонар) лікування гостей).

Висновки. Таким чином, з метою ефективного розвитку і просування національного ринку туристичних послуг України необхідне його стратегічне позиціонування як єдиного центру тяжіння туристів. Позиціонування відображає основні якості та властивості сегментів ринку туристичних послуг, а запропоновані заходи щодо рекламно-інформаційного забезпечення формування позитивного іміджу національного ринку туристичних послуг в умовах сталого розвитку забезпечать створення єдиного інформаційного простору з метою гармонійного входження в європейський інформаційний простір, розроблення і прийняття необхідних нормативно-правових актів, що сприятимуть наданню організаційної та інформаційно-методичної підтримки інвесторів і підприємців, які беруть участь у формуванні та розвитку туристичної інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Лыгина Н.И. Современные тенденции и прогнозы развития рынка услуг : монография. Санкт-Петербург : Книжный дом, 2008. 311 с.
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 684 с.
3. Блага М.М. Эколого-рекреационная эффективность природопользования: основные факторы. *Україна: географічні проблеми сталого розвитку*. 2004. т. 3. С. 185–187.
4. Иванух Р., Жученко В. Стратегические проблемы развития рекреационно-туристического комплекса Украины. *Економіка України*. 1998. № 1. С. 65–70.
5. Ревин С.Ф., Шадрин Н.В. Переход к устойчивому развитию туризма: проблемы и специалисты для их решения. *Культура народов Причерноморья*. 2000. № 12. С. 66–67.
6. Смал В.В., Смал І.В. Туризм і сталий розвиток. *Вісник ЛНУ. Сер. Географія*. 2005. Вип. 32. С. 163–173.
7. Черчик Л.М. Інституційні зміни в умовах становлення ринку рекреаційних ресурсів. *Економіка України*. 2006. № 4. С. 59–65.
8. Верланов Ю. Фінансово-економічний механізм та інструменти політики туризму в Україні. *Наукові праці ЧДУ ім. Петра Могили*. 2005. Т. 38. Вип. 25. С. 76–85.
9. Борблік К.Е. Аналіз діяльності регіональних ринків туристичних послуг України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2019. № 4. Т. 30 (69). С. 87–95.
10. Тринько Р. Джерела фінансування туристичної галузі: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка*. 2015. № 11(176). С. 35–39.
11. Охріменко О.Г. Фінансові аспекти функціонування туристичної галузі. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 394–402.

References:

1. Lyigina N.I. (2008) *Sovremennyye tendentsii i prognozyi razvitiya ryinka uslug*. Monografiya. Sankt-Peterburg: Knizhnyiy dom. 311 p.
2. Mintsberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S. (2001) *Strategicheskii protsess: kontseptsii, problemyi, resheniya* [Strategic process: concepts, problems, solutions]. Sankt-Peterburg : Piter, 684 p. (in Russian)
3. Blaga M.M. (2004) *Ekologo-rekreatsionnaya effektivnost prirodopolzovaniya: osnovnyie faktoryi*. *Ukrayina: geografichni problemi stalogo rozvitu*. T. 3, pp. 185–187. (in Russian)
4. Ivanuh R., Zhuchenko V. (1998) *Strategicheskie problemyi razvitiya rekreatsionno-turisticheskogo kompleksa Ukrainyi* [Strategic problems of the development of the recreational and tourist complex of Ukraine]. *Ekonomika Ukraini*, no. 1, pp. 65–70. (in Russian)
5. Revn S.F., Shadrin N.V. (2000) *Perehod k ustoychivomu razvitiyu turizma: problemyi i spetsialisty dlya ih resheniya* [Transition to sustainable tourism development: problems and specialists for their solution]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, no. 12, pp. 66–67. (in Russian)
6. Smal V.V., Smal I.V. (2005) *Turyzm i stalyy rozvytok* [Tourism and sustainable development]. *Visnyk LNU. Ser. Heohrafiia*, vol. 32 pp. 163–173. (in Ukrainian)
7. Cherchuk L.M. (2006) *Instytutsiini zminy v umovakh stanovlennia rynku rekreatsiinykh resursiv*. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, pp. 59–65. (in Ukrainian)
8. Verlanov Yu. (2005) *Finansovo-ekonomichni mekhanizm ta instrumenty polityky turizmu v Ukraini* [Financial and economic mechanism and instruments of tourism policy in Ukraine]. *Naukovi pratsi ChDU im. Petra Mohyly*. T. 38, vol. 25, pp. 76–85. (in Ukrainian)
9. Borblik K.E. (2019) *Analiz diialnosti rehionalnykh rynkiv turystychnykh posluh Ukrainy* [Analysis of the activity of regional markets of tourist services of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Ser. Ekonomika i upravlinnia*, no. 4, vol. 30 (69), pp. 87–95. (in Ukrainian)
10. Trynko R. (2015) *Dzherela finansuvannia turystychnoi haluzi: problemy ta shliakhy vyrishennia* [Sources of funding for the tourism industry: problems and solutions]. *Ekonomika*, vol. 11(176), pp. 35–39. (in Ukrainian)
11. Okhrimenko O.H. (2011) *Finansovi aspekty funktsionuvannia turystychnoi haluzi* [Financial aspects of the tourism industry]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, no. 1, pp. 394–402. (in Ukrainian)

УДК 351.711: 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-5>**Вечеров В. Т.**

доктор технічних наук, професор,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4821-4961>**Орловська Ю. В.**

доктор економічних наук, професор,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0966-931X>**Кахович О. О.**

кандидат наук з державного управління, доцент,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2100-1232>**Vecherov Valerii, Orlovska Yuliia, Kakhovych Olena**
Pridniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПЕРЕГЛЯД ЦІННОСТЕЙ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИМОГИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті проаналізовано проблематику розвитку і діяльності державних підприємств України. Виявлено, що в умовах становлення цифрової економіки загострюються проблеми управління державними підприємствами. На основі аналізу було встановлено, що сьогодні є невирішені питання організаційної форми власності державних підприємств. Це питання є вагомим, тому що значна кількість державних підприємств є збитковими. Реформація економічної системи на цифрову, потребує змін у системі управління суб'єктами господарювання, зокрема державними підприємствами. У статті зазначено, що орієнтація на західну модель розвитку та перехід до нової цифрової економіки мають забезпечити збереження цінностей та традицій українського народу в межах стратегії розвитку державних підприємств. Проаналізовано і доповнено цінності фахівців корпорації «Telstra» і «Deloitte» для підприємств цифрової економіки. Запропоновані цінності в процесі дослідження було обґрунтовано. Встановлено, що основною цінністю в цифровій економіці буде споживач. Домогтися позитивних результатів в управлінні державними підприємствами неможливо без сучасного менеджменту. Нова цифрова економіка вимагатиме нових методів і форм управління підприємством. Це новий підхід до побудови організаційної структури управління підприємством, до системи просування товару, до системи організації виробництва, до системи планування, мотивації, контролю. Актуальним є застосування корпоративної форми управління державними підприємствами. Така форма управління державними підприємствами повинна створювати певний ланцюжок із виробництва і продажу взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих товарів, особливо на міжнародному ринку. Такий досвід практикують іноземні підприємства, що працюють в умовах цифрової економіки. Визначено, що основним питанням, яке потребує чіткого регулювання, є місія таких підприємств. Місія повинна мати характер соціально-економічного значення цих підприємств для населення України. Встановлено, що основні цілі будь-якого сучасного підприємства повинні включати основні цілі розвитку інноваційного підприємства.

Ключові слова: цінності в менеджменті, менеджмент, державні підприємства, некомерційні підприємства, корпоративне управління, корпорація, інноваційне управління, цифрова економіка.

MANAGEMENT OF STATE-OWNED ENTERPRISES: REVIEW OF VALUES AS A RESPONSE TO THE DEMANDS OF THE DIGITAL ECONOMY

The article analyzes the problems of development and activity of state enterprises in Ukraine. It was revealed that in the conditions of the formation of the digital economy, problems of managing state enterprises arise. Based on the analysis, it was found that today there are unresolved problems in the organizational form of ownership of state enterprises. This issue is important because a significant number of state-owned enterprises are unprofitable. The reformation of the economic system to a digital one requires changes in the management system of business entities, in particular state enterprises. The article indicates that the orientation to the West model and the transition to a new digital economy should ensure the preservation of the values and traditions of the Ukrainian people as part of the strategy for the development of state enterprises. Analyzed and supplemented the values of specialists from corporations "Telstra" and "Deloitte" for enterprises of the digital economy. The proposed values in the course of the research are reasonable. It has been established that the consumer will be the main value in the digital economy. It is impossible to achieve positive results in the management of state enterprises without modern management. The new digital economy requires new methods and forms of enterprise management. This is a new approach to building the organizational structure of enterprise management, a new approach to the system of promoting goods, a new approach to the system of organizing production, a new approach to the system of planning, motivation and control. In the course of the analysis, it was revealed that from the side of the form of organization of the enterprise, scientists today propose a network approach. In our opinion, it will be more effective to create a corporate form of management of state enterprises. This form of management of state-owned enterprises should create a certain chain for the production and sale of interrelated, complementary goods, especially in the international market. This experience is practiced by foreign companies operating in the digital economy. It was determined that the main issue that requires clear regulation is the mission of such enterprises.

The mission should be of the nature of the socio-economic significance of these enterprises for the population of Ukraine. It was established that the main goals of any modern enterprise should include the main goals of the development of an innovative enterprise.

Keywords: values in management, management, state-owned enterprises, non-profit enterprises, corporate governance, corporation, innovative management, digital economy.

JEL classification: M10, M14, O10, O14, O38

Постановка проблеми. В умовах становлення цифрової економіки ще гостріше постають проблеми управління державними підприємствами. Організація і розвиток державних підприємств як визначеної форми власності законодавством України впливає на розвиток національної економіки, визначає рівень життя громадян і місце держави на міжнародному ринку. Держава повинна мати чіткий стратегічний курс розвитку державних підприємств, щоби бути конкурентоспроможною у світовому господарстві. Система публічного управління стикається з необхідністю розроблення стратегії розвитку та стратегії захисту, враховуючи при цьому необхідність захисту особистості, суспільства та держави загалом. Правильне формування системи цінностей дозволить державі визначити раціональний вектор розвитку [1].

Тенденції, які викликані розвитком світогосподарських процесів, потребують відповідної реакції в межах національної економіки. Ефективне управління підприємствами державного сектору є одним із важливих питань, що потребує досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблеми ефективності управління державними підприємствами розглядаються багатьма вченими, зокрема О.В. Таранич. Автор рекомендує створювати дієвий механізм управління державним сектором економіки, який повинен базуватися на пріоритетах управління державною власністю і на ефективному застосуванні фінансових інструментів впливу [2, с. 103–109]. У своїх дослідженнях Ю.А. Бондар визначає, що в державному управлінні менеджмент державних підприємств, має свої особливості: особи, які відповідають за її управління, є обраними або призначеними; держава застосовує систему примусу, якої позбавлені приватні компанії; предметом праці є інформація, а рішення, що вона приймає, можуть мати лише інформаційну форму (постанови, розпорядження тощо) [3 с. 209–211]. У роботах Г.М. Тарасюк управління державними підприємствами повинно здійснюватися через індикативне планування, яке зможе забезпечувати взаємозв'язок державних і недержавних інтересів, поєднувати державне регулювання з ринковим і неринковим саморегулюванням економіки, ґрунтуючись на системі показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку [4].

В Україні актуалізується питання про необхідність проведення широкої приватизації державних підприємств, оскільки відсутній ефективний механізм менеджменту цих підприємств. Відкритим залишається питання, яку організаційну форму потрібно вибрати для організації державних підприємств України та яку місію вони повинні виконувати.

Мета статті – визначити основні цілі, цінності та ефективні форми діяльності державних підприємств в умовах цифрової економіки.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасне управління здійснюється на основі сучасних

методів і інструментів управління. Сьогодення вимагає розроблення стратегії розвитку державного управління, відповідно до нового курсу, на який орієнтована Україна. Орієнтація на західну модель розвитку та перехід до нової цифрової економіки мають забезпечити зберігання цінностей та традицій українського народу в межах стратегії розвитку державних підприємств. Головною цінністю в цифровій економіці буде споживач, який стає головним у процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Споживач вибирає товар, покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. Цей контакт відбуватиметься за допомогою Інтернету. Як зазначають фахівці корпорацій «Telstra» і «Deloitte», необхідними умовами для діяльності підприємств в умовах цифрової економіки вважаються такі цінності:

- інвестування у нові здібності, талант, а не в старі ділові моделі;
- тісні взаємини з клієнтами;
- швидкість і оперативність діяльності;
- знання про своїх дійсних конкурентів [5].

Безперечно, такі цінності є вагомими для роботи будь-якого підприємства в умовах цифрової економіки. Але вони торкаються лише однієї сторони необхідності створення і організації підприємства – комерційної. Рекомендовані цінності не враховують основну місію створення підприємств – соціальну, тобто підприємства мають бути корисними споживачу. Саме місія сучасного підприємства повинна ґрунтуватися на соціально-економічній необхідності як для споживача, так і для держави. Тому створення і організація будь-якого підприємства повинні відповідати на питання, яка ж від нього користь для соціуму і держави загалом. Саме для цього в основу стратегії розвитку державних підприємств повинні бути покладені цінності, яких потребує український споживач, держава і світовий ринок. На нашу думку, цінності, запропоновані цими корпораціями, необхідно доповнити і розширити.

Такі цінності повинні відбиватися у:

- збереженні довкілля, тобто держава повинна створювати підприємства та управляти ними так, щоб бути прикладом для інших;
- створенні корисних продуктів для суспільства на основі підтвердження певними документами, які будуть доводити необхідність і корисність товару;
- досягненні соціального ефекту. Державні підприємства не завжди можуть мати комерційну сутність, а повинні вирішувати соціальні проблеми, які не даватимуть комерційного прибутку;
- результативності незалежно від того, є вони комерційними чи ні;
- не зменшенні показників звітності.

Принцип збереження довкілля є актуальним і має глобальний характер. В основі принципів ведення будь-якого господарства повинен бути покладений принцип: не нашкодити навколишньому середовищу.

Для цього державні підприємства повинні керуватися екологічною економікою і створювати екологічні підприємства. Економічна діяльність повинна брати вектор на збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів, зниження викидів та впровадження екологічних технологій, переробку та утилізацію відходів, створення екологічно сприятливої продукції, а також екологічно безпечних місць роботи. Під екологічно сприятливою продукцією будемо вважати товари, послуги, упаковку, тару, що не наносить шкоди здоров'ю людини і тварин, а також легко утилізується без нанесення шкоди навколишньому середовищу. Сучасне управління таким підприємством буде дорожчим, але це матиме віддачі в майбутньому. Таке управління повинне стати нормою в роботі державних підприємств і носити інноваційний характер.

Наступний принцип є не менш важливим для споживача. Це принцип необхідності створення товарів, корисних для суспільства. Сучасна економіка говорить про те, що сьогодні можливо продати тільки те, що користується попитом. Виробник не може виробляти будь-що, тому що не зможе продати свій товар. Велика конкуренція між виробниками дає змогу споживачу вибрати той товар, який задовольнить його потреби в найкращий спосіб. Хоча, з іншого боку, виробник прагне зменшити свої витрати на виробництво товару і таким чином знизити витрати й отримати більший прибуток. Не виключено, що це можуть бути заміники натуральних продуктів синтетичними тощо. Споживач у міру своєї некомпетентності не зможе оцінити ту шкоду, яку в подальшому принесе тривале використання або споживання цього товару. Отже, кожне підприємство повинно доводити економічну і соціальну необхідність у випуску своєї продукції, а також те, чи екологічно сприятлива його продукція. Саме ці умови повинні насамперед виконувати державні підприємства та організації. Сучасний споживач потребує безпечних і натуральних товарів. Національний ринок має перевагу перед іноземними виробниками у виробництві натуральних товарів, тому саме цей напрям і потрібно розвивати для досягнення конкурентоспроможності.

Новий державний менеджмент не може розвиватися за єдиною концепцією. Причиною цього є те, що саме не

всі державні підприємства є комерційними. Державні підприємства не завжди можуть мати комерційну сутність, а вирішують завдання інших соціальних потреб за рахунок державного бюджету. Розвиток і діяльність державних некомерційних підприємств здійснюється за рахунок сплати податків фізичних і юридичних осіб. Цей принцип потрібно усвідомлювати і не чекати комерційної вигоди від такого підприємства миттєво. Вигода від такого підприємства суцільна і працює на перспективу (школа, лікарня, тощо). Діяльність і розвиток державних некомерційних підприємств потребує значних змін в управлінні. Держава повинна розвивати такі підприємства за допомогою нових технологій і методів управління.

Основним суб'єктом на ринку є підприємство. Кожне підприємство відповідає за результати своєї діяльності. Таким чином, принцип результативності повинен бути включений в основу діяльності державних підприємств. У працях українських вчених зазначається, що особливість переходу до державного менеджменту знаходиться у нових критеріях ефективності діяльності органів державного управління, орієнтованих на якість послуг та їх рентабельність.

В Україні нараховується 3363 підприємств державного сектору. З усієї кількості працює лише 1638. Сума активів портфеля 100 найбільших державних підприємств становить 92,5% від загальної вартості працюючих державних підприємств в Україні. За результатами діяльності 2018 року чистий прибуток 100 найбільших держкомпаній становить 25,3 млрд грн., а в 2017 році – 48,9 млрд грн., що на 48,2% менше від показника 2018 року.

Зниження фінансового результату портфеля відбулося за рахунок зменшення обсягів чистого прибутку ПАТ «НАК «Нафтогаз України» внаслідок зниження прибутку від операційної діяльності компанії. Зниження прибутку відбулося і в ДП «Адміністрації морських портів України». Зниження фінансового результату було викликано зростанням операційних та адміністративних витрат, а також зменшення кількості перевезень. АТ «Укрпошта» теж збільшила свій збиток більш ніж на половину. Всі дев'ять шахт портфеля вугільної галузі виявилися теж збитковими,

Таблиця 1

Чистий прибуток державних підприємств за 2017–2018 рр.

Державні підприємства	Чистий прибуток 2017 рік (млрд грн.)	Чистий прибуток 2018 рік (млрд грн.)
ПАТ «НАК «Нафтогаз України»	39,4	11,6
ПрАТ «Укргідроенерго»	1,5	3,7
ДП «Енергоринок»	0,9	2,9
ДП НАЕК «Енергоатом»	3,8	4,6
ДП «Адміністрація морських портів України»	3,6	2,8
АТ «Укрзалізниця»	0,1	0,2
АТ «Укрпошта»	-0,2	-0,5
«Одеський припортовий завод»	-1,5	-0,75
Шахти портфелю вугільної галузі	-3,2	-2,6
Підприємства хімічної промисловості	-1,3	-0,5
«Одеський припортовий завод»	-1,5	-0,75
Підприємства харчової промисловості	-1,3	-1,2
Підприємства машинобудівної галузі	-0,7	-0,7

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

хоча загальний збиток зменшився на 0,6 млрд грн. у 2018 році. Підприємства хімічної промисловості теж скоротили загальний збиток до 0,8 млрд грн. «Одеський припортовий завод» скоротив удвічі розмір збитків в 2018 році з 1,5 до 0,75 млрд грн. Державні підприємства харчової промисловості скоротили свій загальний збиток з 1,3 млрд грн. у 2017 році до 1,2 млрд грн. у 2018 році. Збитковими виявилися і підприємства машинобудівної галузі. Їхні збитки залишилися на тому ж рівні і становлять 0,7 млрд грн.

Організація некомерційних державних підприємств, які сьогодні не приносять прибуток державі, повинні теж відповідати за результати своєї діяльності кількісними і якісними показниками. Віддачу від діяльності некомерційних підприємств потрібно розподіляти на певні етапи, тому що результати від їхньої діяльності не є миттєвими (навчальні заклади – знання, лікарні – здоров'я тощо). Ці етапи повинні містити конкретний період і сферу, в якій планується отримати результат від діяльності державних некомерційних підприємств і тих, хто буде користуватися результатами від цієї діяльності. Необхідно визначити розмір сплати за ці товари, послуги (розмір податків). З цього приводу необхідно удосконалити законодавчу сферу. Законодавство повинно регулювати і спрямовувати отримання результату від діяльності цих підприємств саме національним господарством. У разі отримання вигод (товарів і послуг) споживачем (підприємством або фізичною особою) від державних некомерційних підприємств і реалізації їх не в національному господарстві, а за кордоном держава втрачає свої прибутки, свій майбутній потенціал на протидію іноземним державам. Отже, необхідно удосконалити механізм захисту свого національного господарства.

Державні підприємства повинні звітувати на рівні приватних підприємств і не зменшувати показник звітності. Це не повинно стосуватися закритих проектів і стратегічних підприємств, які несуть державну таємницю. Форма звітності цих підприємств регулюється законодавством. Окрім цього, держава повинна звітувати за результати діяльності державних підприємств. Державні органи влади повинні показати, що вони зробили для розвитку цих підприємств, а саме в законодавчій сфері, у сфері перерозподілу доходу від діяльності державних некомерційних підприємств. Скільки грошей було виділено у фонд розвитку цих підприємств, які кроки зроблено в інноваційну сферу.

Виходячи із визначених цінностей, державні підприємства повинні виконувати роль провідних. Бути прибутковими, інноваційними, захищати і розвивати свого споживача, виходити на міжнародний ринок із товарами та послугами. Домогтися таких результатів неможливо без сучасного менеджменту та прозорих звітів.

На політичному рівні сьогодні відсутнє бачення існування такого господарського суб'єкта, а дехто говорить про широку приватизацію державних підприємств, хоча більшість не підтримує широку приватизацію. Якщо вже нині не проводиться широка приватизація державних підприємств, то потрібно застосовувати сучасні методи управління. Сучасний менеджмент у всіх напрямках дасть змогу вирішити питання розвитку і діяльності державних підприємств. Методи і інструменти менеджменту в управлінні підприємствами

потребують нових сучасних розробок і впроваджень. Нова цифрова економіка вимагатиме нових методів і форм управління підприємством. Це новий підхід до побудови організаційної структури управління підприємством, системи просування товару, системи організації виробництва, системи планування, мотивації, контролю тощо.

Щодо форми організації підприємства нині вчені пропонують сітьовий (мережовий) підхід. Під мережевою моделлю у сфері господарювання розуміється мережева організація, мережеві форми організації, міжфірмові мережі, організаційні мережі, гнучка спеціалізація тощо. Мережі – це об'єднання організацій, засновані на кооперації та взаємному володінні акціями учасників групи, тобто виробників, постачальників, торговельних і фінансових компаній. Головною ознакою, за якою варто відносити ту чи іншу організаційну форму до мережевої, необхідно вважати автономність економічних агентів, які вступають у повторювані акти обміну, але між ними існує взаємозалежність в отриманні власних вигод [7, с. 22–29].

Такий підхід має називатися сітьовим, бо саме в основі створюється певна сітка правових і організаційних відносин серед її учасників. Сьогодні мають місце обвинувачення державних підприємств у тому, що деякі з них є монополістами на ринку. У результаті створення такої сітки, можливо, і будуть створюватися монополії, хоча суть монополій державних підприємств сьогодні полягає в тому, що в більшості випадків, монополіями виступають підприємства-постачальники ресурсів.

Більш актуальним вирішенням цієї проблеми, на думку іншого кола вчених і політиків, буде створення корпоративного форми управління державними підприємствами. Господарським кодексом України передбачено, що залежно від способу утворення та формування статутного фонду діють підприємства унітарні та корпоративні.

Поняття «корпорація» є занадто широким, щоб можна було дати йому єдине і вичерпне трактування. У різних країнах і різних галузях практичної діяльності його зміст має свої особливості. Необхідно зазначити, що спільним для американського і європейського підходів до визначення корпорації є те, що корпорація одночасно виражає інтереси декількох суб'єктів.

Корпорація – організація, визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках), що передбачає часткову власність, що здійснює яку-небудь соціально корисну діяльність і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури. Ця форма організації підприємницької діяльності має поширення в економічно розвинутих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерел фінансових ресурсів.

Сутність корпоративного управління з позиції особистісного підходу розглядається як один з механізмів максимізації вартості корпорації, де ключову роль відіграє Наглядова рада, що забезпечує баланс між інтересами акціонерів і інших осіб, що мають відносини з корпорацією, менеджерів, інших співробітників, постачальників, кредиторів, суспільних груп. Проблема влади трактується як вибір найкращих механізмів

мів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин [8].

Відповідно до ч. 5 ст. 63 ГК України корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління правами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Проведений порівняльний аналіз правових систем України і США Р.Б. Прилуцьким і В.С. Шатило [9] свідчить про те, що термін «корпорація» має різне значення. При цьому поняття корпорації за українським законодавством не узгоджено з поняттями корпоративного підприємства та корпоративних прав, які є близькими до поняття корпорації у США і загально-визнаного міжнародного його значення. Це вимагає внесення змін до ГК і доповнення його визначенням корпорації, близьким до його розуміння у США чи, принаймні, у звичному міжнародному значенні.

Ця форма організації підприємницької діяльності має широке розповсюдження в економічно розвинутих країнах. Головною функцією корпоративного управління є організація діяльності корпорації в інтересах акціонерів як джерел фінансових ресурсів [8].

Корпорацію вважають невід'ємною організаційною формою діяльності на ринку країни з перехідною або з ринковою економікою. Така форма діяльності підприємства буде діяти і на ринку держав із цифровою економікою. Основним питанням, яке потребує чіткого регулювання, є місія таких підприємств. Місія повинна мати характер соціально-економічного значення цих підприємств для населення України. У формуванні місії і цілей розвитку діяльності державних під-

приємств повинні бути закладені визначені в статті цінності.

Основні цілі державного підприємства повинні включати цілі розвитку інноваційного підприємства:

1. Актуалізація інструментарію менеджменту.
2. Забезпечення конкурентоспроможності на основі інноваційної моделі розвитку.
3. Створення та впровадження нових, ефективних ресурсозберігаючих технологій світового рівня в роботу підприємства.

Корпоративна форма управління державними підприємствами теж може створити монопольне підприємство. Якщо проаналізувати міжнародний ринок, то транснаціональні корпорації починають створювати саме монополії. Так, наприклад, корпорації у сільському господарстві реалізують насіння для посадки рослин, хімікати для обробки від шкідників цих рослин, добрива тощо. Таким чином, створюється сільське, корпоративне виробництво одним виробником взаємодоповнюючих товарів. Внаслідок цього створюється певний ланцюжок купівель у одного виробника, оскільки надалі потрібна вся продукція цієї корпорації, бо вона розрахована саме під цей продукт. Діяльність державних підприємств повинна бути організованою саме таким ланцюжком роботи на міжнародному ринку.

Висновки. В умовах інформаційного суспільства та проблем формування ринкової економіки корпораціям буде належати одне з провідних місць у світовому господарстві. Це зумовлено існуванням низки незаперечних переваг порівняно з іншими формами організації підприємницької діяльності. Ця проблема вивчається вченими і політиками України, оскільки є невирішеними питання щодо організаційних форм створення і розвитку державних підприємств, як наслідок, невизначеності в необхідності широкої приватизації таких підприємств.

Список використаних джерел:

1. Orlovska Yu.V. Kakhovych O.O. Kakhovych Yu.O. Intellectual capital is the foundation of innovative development: economics, management, marketing, tourism. Monographic series «European Science». Book 3. Part 5. 2020. С. 146–152.
2. Таранич О.В. Ефективність управління об'єктами державного сектору України. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 103–109.
3. Бондар Ю.А. Менеджмент в органах государственной власти. *Научные работы Кировоградского национального технического университета. Экономические науки*. 2013. Вып. 24. С. 209–211.
4. Тарасюк Г.М. Управление державними підприємствами: проблеми та перспективи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 111–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_18.
5. Taking leadership in a digital economy. Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. URL: deloitte.digital.com.au.
6. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
7. Шведюк О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5 (107). С. 22–29.
8. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління. / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонов. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
9. Прилуцький Р.Б. Про визначення поняття «корпорація» у правових системах України та США./ Р.Б. Прилуцький, В.С. Шатило. *Юридична наука*. № 2. 2013. С.51–65.

References:

1. Orlovska Yu.V. Kakhovych O.O. Kakhovych Yu.O. (2020) The need to manage the innovative potential of ICT development in the digital economy. Intellectual capital is the foundation of innovative development: economics, management, marketing, tourism. Karlsruhe: Scientific World Net Akhat AV, pp. 146–152.
2. Taranych O.V. (2019) Efektyvnist upravlinnia ob'ektyamy derzhavnoho sektoru Ukrainy [Effective management of public sector facilities in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, no. 33, pp. 103–109.
3. Bondar Yu.A. (2013) Menedzhment v organakh gosudarstvennoy vlasti [Management of public authorities]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 209–211.

4. Tarasiuk H.M. (2014) Upravlinnia derzhavnymy pidpriemstvamy: problemy ta perspektyvy [Management of state enterprises: problems and prospects]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky (electronic journal)*, no. 4, pp. 111–118. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_18 (accessed 28 February 2021).
5. Deloitte digital (2012). Taking leadership in a digital economy. Available at: <http://deloittdigital.com.au> (accessed 28 February 2021).
6. Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy. Available at: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed 28 February 2021).
7. Shvediuk O. (2010) Vyznachennia merezhevoi struktury yak suchasnoi formy koordynatsii ekonomichnoi diialnosti [Definition of network structure as a modern form of coordination of economic activity]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 5, no 107, pp. 22–29.
8. Ihnatieva I.A., Harafonova O.I. (2013) Korporatyvne upravlinnia [Corporative management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
9. Prylutskyi R.B., Shatylo V.S. (2013) Pro vyznachennia poniattia «korporatsiia» u pravovykh systemakh Ukrainy ta SShA [On the definition of "corporation" in the legal systems of Ukraine and the United States]. *Yurydychna nauka*, no. 2, pp. 51–65.

УДК 330.148

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-6>**Нестеренко С. С.**

кандидат економічних наук, доцент,

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9090-3470>**Nesterenko Svetlana**

Open International University of Human Development «Ukraine»

РОЛЬ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ РЕГІОНАЛЬНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Стаття присвячена проблематиці формування сталої моделі взаємодії бізнес-структур та закладів вищої освіти для формування регіональних конкурентних переваг. Виділено фактори, що визначають конкурентну якість регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг та надано змістовне наповнення основних стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах регіональної конкуренції. Визначено, що взаємодія інтелектуально-освітньої та виробничої систем як базових сфер формування і розвитку конкурентних переваг регіону характеризується мультиплікативним ефектом, що виникає на основі кластерної інтеграції підприємств виробничої, інтелектуально-освітньої та інфраструктурної сфер у межах цієї території. Зростання конкурентоспроможності регіональної економіки пов'язане з реалізацією насамперед інноваційних конкурентних переваг, хоча важлива реалізація і традиційних конкурентних переваг.

Ключові слова: регіональні конкурентні переваги, регіональна конкуренція, концепція «потрійної спіралі», територіальна економіка, бізнес-структури, заклади вищої освіти.

THE ROLE OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE FORMATION OF REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES

The article is devoted to the formation of a sustainable model of interaction between business structures and higher education institutions for the formation of regional competitive advantages. The factors that determine the competitive quality of the regional sphere of intellectual and educational services were identified and the content of the main strategies for the development of higher education institutions in the conditions of regional competition was provided. The content and specific features of the competitive advantages of the region are due to the fact that the modern regional economy is represented by a complex system of territorially integrated production complexes of various industries, spheres and sectors of the economy. It is determined that the interaction of intellectual-educational and production systems as basic spheres of formation and development of competitive advantages of the region is characterized by a multiplier effect arising on the basis of cluster integration of industrial, intellectual-educational and infrastructural spheres within the given territory. The growth of the competitiveness of the regional economy is associated with the realization, first of all, of innovative competitive advantages, although the realization of traditional competitive advantages is also important. It is proved that the innovative development of the regional economy (as determined by competitive advantage) is due to the globalization of the world economy, increased competition, reduced opportunities for extensive development and involves the formation of large universities of innovation and research type as generators of innovation in the regions. It is proved that competitive advantages are concentrated in those regions that intensify innovation in regional education, form a regional economy based on knowledge and communication technologies, accelerate the innovation cycle through the widespread dissemination and transfer of knowledge-intensive technologies and intellectual property generation. Stimulating innovative breakthrough, form of cooperation between universities and employers, creation of corporate universities: concluding an agreement on opening additional programs that reflect the direct order of the enterprise, and the university's task is to implement the order (by creating a specialized scientific infrastructure around universities).

Keywords: regional competitive advantages, regional competition, concept of "triple spiral", territorial economy, business structures, institutions of higher education.

JEL classification: E23, H52, I28

Постановка проблеми. Увага економічної науки до проблеми регіональної конкурентоспроможності відображає все більш зростаючу значущість виявлення та дослідження конкурентних переваг як для розвитку національної економіки, так і для розвитку регіонів. У сучасній літературі все частіше аналізуються проблеми теорії і практики взаємодій між державою, наукою і бізнесом в інноваційних системах. Зокрема, Г. Іцковіч [1] ввів у науковий обіг концепцію «потрійної спіралі», а також визначив чинники, що зумовлюють методичну основу теорії відносин між учасниками інноваційної системи. Ця концепція дає змогу роз-

глядати особливості формування «потрійної спіралі» в Україні, яка полягає в розвитку науки, бізнес-сектору і системи державного управління інноваційною діяльністю. Політики практично всіх країн світу підкреслюють, що їхні країни повинні стати більш «конкурентоздатними», якщо вони хочуть зберегти свої економічні позиції щодо інших промислових країн або країн, що розвиваються, і реагувати на такі проблеми, як уповільнення зростання продуктивності праці, програв у конкуренції за мобільні інвестиції, прискорене освоєння нових наукоємних технологій та електронної комерції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуваний базис наукових питань щодо розвитку регіональної конкурентоспроможності в межах освітнього потенціалу та посилення співпраці між університетами та бізнесом наведений у роботах: М. Захарова, Г. Іцковіця, О. Коваленко, Л. Лебедєвої, І. Маріча, І. Мачуліної, А. Мітрофанової, О. Нащекіної, В. Пономаренка, О. Раєвської, І. Тимошенкова. Водночас ми маємо всі підстави стверджувати, що в більшості наукових праць інноваційна співпраця бізнесу та вищих навчальних закладів країни розглядається з позицій загальних інтересів національної економіки без урахування регіональних особливостей та оцінки впливу такої співпраці на регіональні конкурентні позиції.

Мета статті полягає в дослідженні можливостей зростання рівня конкурентоспроможності регіонів на основі регіональних проектів взаємодії бізнесу та закладів вищої освіти з метою формування комерційних платформ розвитку бізнес-ідей.

Виклад основного матеріалу. Ми можемо стверджувати, що концепція конкурентоспроможності поширюється на регіональний рівень. Конкурентоспроможним вважається регіон, який може залучати і підтримувати успішні підприємства і самостійно забезпечувати на цій основі зростання рівня життя населення окремого регіону. Проблема регіональної конкурентоспроможності загострюється тим, що під час поширення глобалізаційних процесів та посилення мобільності трудових і фінансових ресурсів інвестиції необоротно і нестримно спрямовуються від «неконкурентоспроможних» регіонів до більш конкурентоспро-

можних. Тому регіональна влада вже не може пасивно споглядати процес нарощування або зменшення регіональних конкурентних переваг, їх недостатність, прирікати територіальне виробництво на стагнацію, а рівень життя населення регіону до спаду.

Хоча останнім часом концепція конкурентоспроможності набуває більш вираженої регіональної спрямованості, її інноваційний потенціал, як і раніше, недооцінюється, оскільки в цьому разі повинно йтися про нову форму регіональної політики. В інноваційному розвитку регіональної економіки важливим напрямом є спроба зробити регіони більш конкурентоспроможними за рахунок залучення міжнародно-конкурентоспроможних фірм.

Регіональна інноваційна політика повинна бути спрямована на формування територіальних конкурентних переваг у сфері високих технологій на базі ефективної реалізації інноваційно-інтелектуального потенціалу, локальних матеріальних і фінансових ресурсів, що використовуються у сфері виробництва наукомісткої продукції. Водночас така політика повинна не протидіяти, а сприяти прискореному розвитку ринку як основній сфері здійснення ефективних регіональних інноваційних проектів. Основними результатами регіональної інноваційної політики має стати прискорене формування конкурентоспроможного науково-технічного потенціалу, активний прихід у регіон інвестицій та інших фінансових активів, розширене виробництво наукоємної продукції з високим ступенем промислової переробки, що забезпечить розширення бази оподаткування в цьому регіоні і зменшить розміри його фінан-

Таблиця 1

Кількісна характеристика закладів вищої освіти в Україні у період 2010–2020 рр.

Області	Роки					
	2010/2011	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Вінницька	22	23	23	23	23	22
Волинська	15	14	14	14	14	14
Дніпропетровська	56	52	53	55	55	55
Донецька	82	17	25	29	28	27
Житомирська	22	20	20	20	19	18
Закарпатська	17	14	14	14	14	14
Запорізька	27	24	24	24	24	20
Івано-Франківська	28	16	16	16	16	15
Київська	24	23	22	21	21	18
Кіровоградська	21	17	16	16	15	15
Луганська	38	12	12	13	12	12
Львівська	46	42	42	43	43	42
Миколаївська	16	16	16	17	17	16
Одеська	42	40	40	40	40	35
Полтавська	23	19	18	18	18	18
Рівненська	17	15	15	14	13	12
Сумська	15	16	15	14	14	14
Тернопільська	18	20	20	18	18	17
Харківська	70	69	69	65	64	60
Херсонська	21	20	20	21	21	21
Хмельницька	20	19	18	18	18	18
Черкаська	18	16	16	16	16	16
Чернівецька	17	17	16	16	16	16
Чернігівська	22	17	16	16	16	14

Джерело: побудовано автором на основі [3]

сової залежності від центру. Інтелектуально-освітній потенціал більшості українських регіонів – основа їх інноваційної динаміки в епоху глобалізації світогосподарських зв'язків, що вимагає застосування високих наукоємних технологій [2, с. 76–78]. Ці положення активно підтверджуються середовищем закладів вищої освіти (ЗВО) України, статистична характеристика котрих наведена в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать про потенційні можливості якісного функціонування і розвитку системи вищої освіти України. Крім того, регіональна система освіти забезпечує можливість розроблення і практичного здійснення сучасної державної політики у сфері інноваційного прискорення національної економічної системи, в тому числі – і на рівні регіональної економіки, для чого є необхідна кількість ЗВО в регіональному розрізі. В цій ситуації основною інноваційною тенденцією розвитку регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг може стати перехід до єдиної організаційно-управлінської конструкції, що подається «університетом інноваційно-дослідницького типу». Ці ж риси в епоху інноваційного прискорення виробництва повинні бути притаманні і розвитку регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг [4, с. 81].

Для аналізу основних тенденцій формування сфери інтелектуально-освітніх послуг як пріоритетної передумови інноваційної трансформації економіки України на регіональному рівні слід враховувати, що існують

три організаційні основи сучасного університету: дослідження, освітній процес, відповідальність, а економічною основою невтручання держави в змістовне управління «державними» університетами є те, що воно лише частково фінансує ЗВО. Модернізація країни вимагає створення великих конкурентоспроможних регіональних ЗВО, здатних до інтеграції професійної освіти з наукою і практикою, забезпечення його якості на основі інноваційних технологій, удосконалення господарської діяльності ЗВО. При цьому важлива відсутність детально регламентованого державного втручання у формування і функціонування інтелектуально-освітньої сфери регіону, що створює основний механізм її руху: вихідний пункт – реальні дослідження, завершальний – інституційне визнання і оформлення [5, с. 220–221].

Слід враховувати і якісну зміну в механізмі розвитку інтелектуально-освітньої сфери регіону в зв'язку зі зміною масштабів цієї сфери. Основний «інноваційний» інструмент сучасного планування і управління інтелектуально-освітньою сферою регіону – взаємодія ЗВО з підприємствами регіону. Основою такої взаємодії стає студентство, яке поряд із науково-педагогічним складом є інтелектуальною основою регіону і національної економіки. На рис. 1. наведена статистична інформація щодо кількості студентів в закладах вищої освіти у розрахунку на 10 000 чоловік населення в регіональному вимірі.

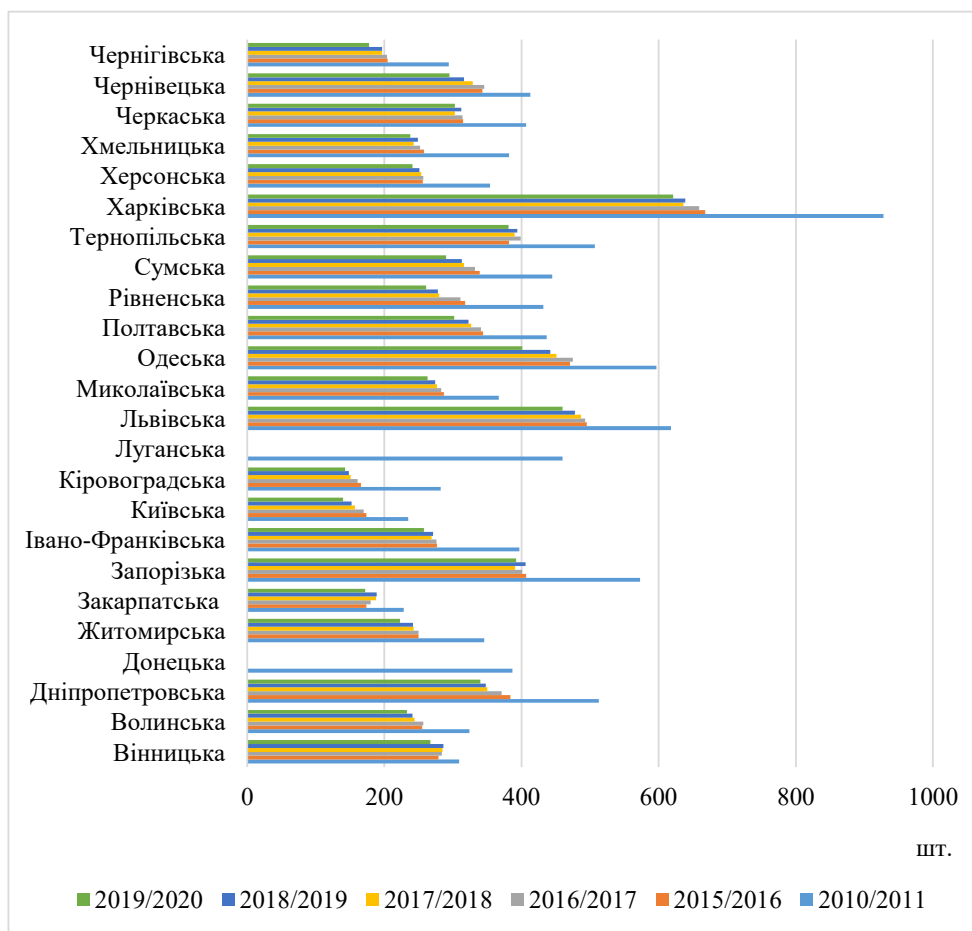


Рис. 1. Кількість студентів закладів вищої освіти у розрахунку на 10 000 чол. населення

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Більше того, в епоху проникнення ринкових відносин у сферу вищої освіти виникає необхідність управляти ЗВО як потужною невиробничою корпорацією – з усіма наслідками, що випливають звідси для менеджменту. Інноваційний характер внутрішньоуніверситетської організації відображає зростання кількості програмних досліджень, напрямів яких визначаються за межами університету.

«Брендом» регіонального підприємницько-дослідницького університету стає «стрижневий профіль» – інструмент лідерства університету в певному сегменті національного наукового ринку [6, с. 125–126]. Те, що не відповідає цьому профілю, відсікається, оскільки корпорації на ім'я «інноваційний університет» потрібні доходи, що відповідають очікуванням його фактичних «акціонерів». Отже, в регіональній інтелектуально-освітній сфері об'єктивно формується постіндустріальна модель підприємницько-інноваційного типу, що включає і підприємництво та інноваційність.

У зв'язку з цим у роботі [7] справедливо вказується, що «формування і розвиток інтелектуального потенціалу сучасних продуктивних сил і загалом інтелектуалізація господарських відносин зазвичай інтерпретуються як наростання процесу інформатизації суспільства та економіки, з перетворенням індустріальної економічної системи в постіндустріальну». Саме ці тенденції і відображає регіональна сфера інтелектуально-освітніх послуг як найважливіша конкурентна перевага. Всі фактори, що визначають якість регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг, можна розділити на внутрішні і надуніверситетські фактори (рис. 2).

Особливо важливим стає аналіз факторів першої групи, оскільки саме вони піддаються управлінню і регулюванню. Як видно з рис. 2, внутрішні фактори, що визначають конкурентну якість вищої освіти, – це насамперед ефективність організаційної структури, що сприяє підвищенню якості освіти. Що ж стосується експерименту, то в організаційно-прикладному аспекті базові ЗВО повинні знайти, апробувати та запропонувати іншим ВНЗ реальні способи подолання внутрішньо-і міжвузівських переборок, що створюються відокремленням кафедр, факультетів та самих ЗВО. Говорячи про надвузівські фактори, слід зазначити, що, на жаль, на відміну від центру, регіональні адміністрації не завжди розуміють значущість і меха-

нізм розвитку сектору ЗВО в своєму регіоні, його силу як фактору інноваційної динаміки. Основним партнером ЗВО з підприємницького середовища поки виступає малий і середній бізнес [8]. Його нерозвиненість, обмеження, витіснення означає удар і по вищівському підприємництву, неможливість створення найефективнішого ринку – ринку освітніх та інтелектуальних послуг.

Цей момент тим більш актуальний, що сьогодні завершується ера «аматорського (непрофесійного) підприємництва». Крім того, підприємці повинні активніше брати участь в управлінні ЗВО, так, вітчизняним закладам вищої освіти доцільно створювати кафедри компаній у своєму осередку. Це – новий підхід: не кафедра створює філію на підприємстві, а підприємство свою кафедру у теренах ЗВО. Для активізації участі бізнесу в розвитку освіти було б доцільно ввести спеціальний податковий стимул – відрахування з податку на прибуток для витрат на освітні цілі в розмірі 1% обороту підприємства [9, с. 171].

Звідси випливають два основних напрями реалізації інтелектуально-освітнього потенціалу в Україні: формування зовнішніх зв'язків університетів з реальною економікою і перетворення вищої освіти в інноваційно влаштовану сферу. Сьогодні переважна частина інновацій виникає не стихійно, а в результаті планування, програмування і прогнозування інноваційної діяльності, застосування заходів її фінансової підтримки і стимулювання. Основна тенденція регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг зводиться до такого: регіональні бюджетні інвестиції повинні стимулювати не інновації у ЗВО як такі, а звичайну взаємодію освіти і бізнесу. Далі відповідальність за інноваційний процес буде лежати вже на обох учасниках. У сфері освіти необхідно заохочувати створення інфраструктури підприємництва – офісів технологій, технопарків, інкубаторів, причому не стільки всередині ЗВО, скільки у «проміжній зоні» – між реальним сектором економіки й освітою.

Стратегічну програму дій ЗВО щодо організації взаємодії з бізнесом можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, чого ЗВО хоче досягти (його цілями і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей в певних економічних і політичних умовах в країні і з урахуванням факторів, що впливають на реалізацію стратегії), і як він це може здійснити, маючи



Рис. 2. Фактори, що визначають конкурентну якість регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг

Джерело: сформовано автором

конкурентну матеріально-технічну та фінансову базу [10, с. 342]. Стратегія поведінки будується виходячи з концепції і стратегічного плану розвитку ЗВО (рис. 3).

Стратегія передбачає вибір альтернативних шляхів розвитку ЗВО. З позиції стратегії формують конкретні цілі і завдання освітньої, наукової, консалтингової та іншої діяльності, приймають оперативні управлінські рішення. Щоб мобілізувати всі наявні ресурси для досягнення поставлених цілей, використовують прогнози експертів і фахівців, досвід і інтуїцію керівників різних рівнів. Зміст основних видів стратегій наведено в табл. 2.

Таким чином, стратегія взаємодії з реальним сектором бізнесу є різновидом функціональної стратегії вищу, що визначає основні напрями розвитку його

діяльності, орієнтованої на досягнення поставлених цілей, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватне коригування напрямів формування та використання всіх ресурсів за зміни умов зовнішнього середовища.

Повне втілення ідеї взаємодії бізнесу й освіти – це підтримка державою формування інноваційних кластерів, яким держава повинна виділяти землю, додаткове фінансування, створення центру нових розробок. Держава повинна виділяти інвестиційні кошти саме ЗВО, щоб той ставав інтегратором кластеру, бо в будь-якому успішному кластері університет відіграє роль забезпечення комунікацій. Університет фактично стає майданчиком формування креативних мереж – найважливішого інструменту інноваційного розвитку.

Таблиця 2

Змістовне наповнення основних стратегій розвитку ЗВО в умовах регіональної конкуренції

Вид стратегії	Результат розробки стратегії
Корпоративна стратегія	Концепція і цілі розвитку ЗВО, пріоритети взаємодії із зовнішнім середовищем, способи досягнення цілей.
Функціональна стратегія	Напрями діяльності для реалізації корпоративної стратегії ЗВО у функціональній сфері: маркетинг, облік і фінансування, управління персоналом тощо.
Проектна стратегія	Порядок реалізації проектів. Механізм збалансованого розподілу ресурсів між підрозділами і проектами для ефективного досягнення стратегічних цілей і контролю стійкості ЗВО. Умови ідентифікації приналежності заходів цієї стратегії (цільові, тимчасові, фінансові, кадрові).
Операційна стратегія	Принципи управління діяльністю ланок організаційної структури, механізми того, що збалансувало корпоративної стратегії і організаційних можливостей її здійснення по кожному напрямку діяльності в межах бізнес-взаємодії.

Джерело: сформовано автором

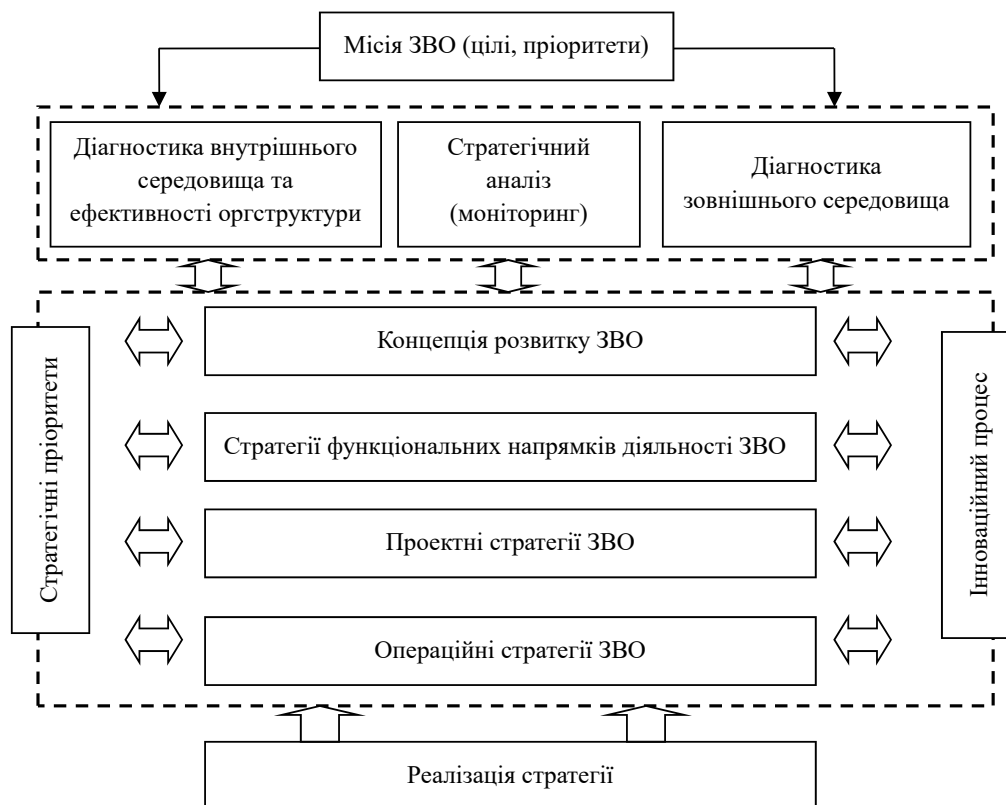


Рис. 3. Модель стратегічного управління ЗВО в умовах регіонального конкурентного розвитку

Джерело: розроблено автором

Державна участь в утворенні проявляється і у всіх цілевих програмах підготовки фахівців, а державні пріоритети і відповідні програми включаються в розділи з підготовки кадрів. Нова тенденція останнього десятиліття полягає в тому, що інтелектуально-освітня сфера регіону вступає в пряму конкуренцію за кадри з іншими секторами територіальної економіки. Так, якщо вища освіта в Україні тривалий період була би унікальним місцем, де людина могла реалізувати себе інтелектуально, то зараз із нею конкурує ціла низка галузей, в яких представлена більш креативна і творча праця. Регіональній системі вищої освіти як центральному елементу регіональної сфери інтелектуально-освітніх послуг повинні бути притаманні такі характеристики, які в сукупності здатні забезпечити їй високу інноваційну якість: максимальна децентралізація, обмежене державне втручання, гнучкість навчальних планів і програм, інтеграція освіти і дослідження, мобільність студентів і викладачів [11, с. 69–70].

Цілком можливо, що для університетів, які не ставлять за мету отримання прибутку, можна ввести спеціальні пільги – повне звільнення від усіх податків (крім соціальних і прибуткових відрахувань із заробітної плати). Крім того, слід прагнути до того, щоб отримання грантів на наукові дослідження в дослідницьких університетах стало практично обов'язковою умовою роботи науково-педагогічного складу.

Світовою тенденцією динаміки університетських бюджетів є зниження частки бюджетних коштів (держави, регіонів, муніципальних утворень (з 90% в 70-і роки ХХ ст. – до 20–22% у теперішній час). Повинна зрости і частка плати за навчання в загальному бюджеті українських ЗВО. Важливим напрямом інноваційного перетворення регіональної системи інтелектуально-освітніх послуг є формування розгалуженої системи грантів, що дозволило би значно скоротити вартість навчання для талановитих студентів, а також кредитів і позик, які треба буде виплачувати після закінчення навчання. В даний час можливий перехід до трьох типів фінансування бюджетних (в тому числі вузівських і наукових) організацій:

- тільки бюджетне фінансування із заборонаю можливостей самим заробляти гроші;
- поєднання бюджетного фінансування з комерційним, проте зароблені кошти обов'язково перераховуються на рахунки казначейства, після чого в міністерстві вирішують, на що їх дозволено витратити;
- перехід на повну комерційну основу з відмовою від будь-яких бюджетних джерел.

Поки аналітики сперечаються про те, хто дає кращу освіту – державні або приватні вищі, недержавні вищі, незважаючи на 30-річне існування ринку, досі відчувають упередженість громадської думки. Звісно ж, форма власності ЗВО – вторинна, головне те, якісну чи неякісну освіту він дає. Держава повинна зрівняти права ЗВО різних форм власності. Особливий, стимулюючий інноваційний прорив, форма співпраці ЗВО і роботодавців, створення корпоративних університетів: укладення договору про відкриття додаткових програм, що відбивають пряме замовлення підприємства, і завдання університету – це замовлення реалізувати (за допомогою створення навколо університетів спеціалізованої «наукової» інфраструктури:

технопарки, інноваційні фірми, інтеграція з науковими інститутами).

В цій ситуації держава абсолютно чітко прагне зняти з себе зобов'язання з фінансування більшості ЗВО, сподіваючись, що курс на фінансування невеликої кількості ЗВО, взятий державою, видавить із ринку неефективні. Питання спірне і неоднозначне, в якому обсязі фінансувати ЗВО, і яким буде результат. Але очевидно, що зростання недержавного сектору варто очікувати і за рахунок приходу іноземних інвесторів, які йдуть слідом за іноземними компаніями. В умовах інноваційного підйому зміни можуть торкнутися і бюджетного джерела регіональних ЗВО. У приватного ЗВО буде відсутньою (хоча і не обов'язково) частка доходів із бюджету регіону, де він розташований, зате будуть вищі прибутки за рахунок оплати студентами за освіту, за рахунок своїх капітальних фондів, які у приватних ЗВО, як правило, більші, ніж у державних, в тому числі і за рахунок власного бізнесу.

З огляду на вищевикладене, реалізація інтелектуально-освітнього потенціалу регіону здійснюється за допомогою регіонально-інноваційної економічної політики, реалізації трьох основних регіональних організаційно-економічних інструментів:

1. «Пріоритетний інноваційний проект» – проект, що витримав об'єктивну експертизу і минулий конкурсний відбір, який довів, що його реалізація здатна забезпечити позитивний соціально-економічний для територіального виробництва.

2. «Інноваційний фонд» – особлива некомерційна організація, що забезпечує фінансування регіональних інноваційних програм і проектів через надання місцевим підприємцям коштів на поворотній і безповоротній основі.

3. «Венчурні інноваційні фонди» – об'єднання коштів регіональних інвесторів, що спеціалізуються на фінансуванні ризикових інноваційних проектів (в обмін на частку в капіталі створюваних для їх реалізації інноваційних організацій).

Висновки. Було визначено, що основним партнером ЗВО з підприємницькими структурами виступає малий і середній бізнес. Його нерозвиненість, обмеження, витіснення означає удар і по вузівському підприємству та створенню найефективнішого ринку – ринку освітніх та інтелектуальних послуг. Доведено, що у сфері освіти слід стимулювати створення інфраструктури підприємництва: офісів технологій, технопарків, інкубаторів, причому переважно в «промисловій зоні» і сфері підприємництва. Граничне втілення ідеї взаємодії бізнесу й освіти має відображатися у підтримці державою формування інноваційних кластерів.

У таких умовах взаємодія бізнесу й освіти відбувається природним чином. Практично в будь-якому кластері університет реалізує функцію забезпечення комунікацій. Було визначено, що ЗВО фактично стає майданчиком формування креативних мереж як найважливішого інструменту інноваційного розвитку. Державна участь у процесі розвитку освіти виявляється у всіх цілевих програмах підготовки фахівців за допомогою визначення державних пріоритетів формування відповідних цілевих програм, в які включаються розділи з підготовки професійних кадрів і формування основ регіонального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии : монография. Томск : ТГУСУР, 2010. 237 с.
2. Інтегрована система «вища школа-бізнес-структура»: методологія та концептуальні засади побудови : монографія / за ред. В.С. Пономаренка, О.В. Раєвської. Харків : ВД«ІНЖЕК», 2011. 160 с.
3. Статистичний щорічник України за 2019 р. Державна служба статистики України. за ред. Вернер І.Є. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 309 с.
4. Metelenko N.G., Kovalenko O.V., Makedon V.V., Merzhynskiy Y.K., Rudych A. I. Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. 9(1). P. 77–89. DOI: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(7\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(7)).
5. Marić I. Stakeholder analysis of higher education institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2013. № 11(2). P. 217–226.
6. Мачуліна І.І. Форми мережевої інтеграції науки, освіти і бізнесу. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2014. № 20. С. 123–127.
7. Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. №1 (52). С. 91–107.
8. Економічна Стратегія України 2030, «Україна – learning nation». Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/ukraine-learning-nation.html>
9. Тимошенко І.В., Нашекина О.М. Суб'єкти, агенти, актори і стейкхолдери в економічних дослідженнях освіти. *Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.»*. Харків, 2012. Т. 18, кн. 1 : Освіта: традиції та інновації в умовах соціальних змін. С. 167–176.
10. Захаров Н.Н., Черданцев В.П., Тренина М.В. Государственно-частное партнерство в сфере образования – социально-экономический аспект. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 6(2). С. 340–343.
11. Лебедева Л.В., Митрофанова А.С. Проблеми комерціалізації системи вищої освіти в Україні за умов формування постіндустріального ладу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 65–71.

References:

1. Ytskovyts H. (2010) Troinaia spiryal. Unyversyteti – predpriyatya – hosudarstvo. Ynnovatsyy v deistvyy: monohrfyia [Triple helix. Universities – enterprises – state. Innovation in action: monograph]. THUSUR. (in Russian)
2. Intehrovana systema «vyshcha shkola-biznes-struktura»: metodolohiia ta kontseptualni zasady pobudovy (2011) [Integrated system «high school-business structure»: methodology and conceptual principles of construction]. Kharkiv: VD «INZhEK».
3. Statistical Yearbook of Ukraine for 2019 (2019) Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2019 r. [State Statistics Service of Ukraine]. State Statistics Service of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Metelenko N.G., Kovalenko O.V., Makedon V.V., Merzhynskiy Y.K., Rudych A. I. (2019) Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(1), 77–89. DOI: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(7\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(7)).
5. Marić I. (2013) Stakeholder analysis of higher education institutions. *Inter-disciplinary Description of Complex Systems*, no. 11(2), pp. 217–226.
6. Machulina I.I. (2014) Formy merezhevoyi intehtratsiyi nauky, osvity i biznesu [Forms of network integration of science, education and business]. *Methodology, theory and practice of sociological analysis of modern society*, no. 20, pp. 123–127.
7. Makedon V.V., Valikov V.P., Koshlyak E.E. (2020) Svitovyy rynek pratsi v koordynatakh tsyfrovoyi ekonomiky [The world labor market in the coordinates of the digital economy]. *Academic review*, no. 1 (52), pp. 91–107.
8. Economic Strategy of Ukraine 2030, “Ukraine – learning nation”. Ukrainian Institute of the Future [Ekonomiczna Stratehiia Ukrainy 2030, «Ukraina – learning nation»]. Available at: <https://strategy.uifuture.org/ukraine-learning-nation.html>.
9. Tymoshenkov I.V., Nashhekina O.M. (2012) Subyekty, agenty, aktory i stejkholdery v ekonomichnyh doslidzhennyah osvity [Subjects, Agents, Actors, and Stakeholders in Economic Studies in Education]. *Vcheni zap. Hark. гуманіт. ун-ту «Nar. ukr. акад.»*. Education: traditions and innovations in the face of social change. T. 18, kn. 1., pp. 167–176. (in Ukrainian)
10. Zakharov N.N., Cherdantsev V.P., and Tronina M.V. (2015) Gosudarstvenno-chastnoye partnerstvo v sfere obrazovaniya – sotsialno-ekonomicheskiy aspekt [Public-private partnership in education is a socio-economic aspect]. *Basic research*, no. 6(2), pp. 340–343.
11. Lebedeva L.V., Mytrofanova A.S. (2017) Problemy komertsializatsii systemy vyshchoi osvity v Ukraini za umov formuvannia postindustrialnogo ladu [Problems of commercialization of the higher education system in Ukraine in the conditions of postindustrial system formation]. *Business Inform*, no. 2, pp. 65–71.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК [330.101.54+338.24]:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-7>**Ахновська І. О.**кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9731-3801>**Панасюк П. І.**Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9614-4495>**Akhnovska Inna, Panasiuk Pavlo**
Vasyl' Stus Donetsk National University**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ МІНІМАЛЬНОГО КОНТАКТУ**

Кризові події та процеси, які стали наслідками пандемії COVID-2019, є одними з найважливіших проблем для економіки сьогодні. Стаття не обмежується класичними поняттями, зокрема у роботі зроблено спробу формування механізму антикризового управління підприємством в умовах нового явища і поняття – «економіки мінімального контакту». Метою дослідження є розроблення рекомендацій та ефективних заходів щодо запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів. У статті досліджено сутність економіки мінімального контакту; проаналізовано вплив пандемії на економіку України; виявлено основні тенденції впливу кризових явищ на галузі економіки; досліджено кризові явища та розглянуто антикризовий механізм для їх подолання; запропоновано комплекс основних антикризових заходів щодо подолання основних проблем галузі та її підприємств та наслідків роботи в екстремальних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, криза, економіка мінімального контакту, аналіз фінансового стану, механізм антикризового управління.

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE
IN THE LOW TOUCH ECONOMY**

The crisis events and processes that resulted from the COVID-2019 pandemic are one of the most important problems for today's economy. The article is not limited to classical concepts, but contains many new and modern, in particular; the paper attempts to form a mechanism of crisis management of the enterprise in a new phenomenon and concept – low touch economy. The object of the article is the process of impact of crisis phenomena on the financial and economic condition of the enterprise. The subject of the article is the mechanism of crisis management of the enterprise in the economy of minimal contact, as an effective way to overcome financial and economic problems. The purpose of the article is to develop recommendations and effective measures to prevent and overcome the main consequences of crisis phenomena and processes. In the process of performing research the following general scientific and special research methods were used, in particular: analysis, synthesis, comparison, system approach, factor analysis. An element of the scientific novelty of the work is the formation of the mechanism of crisis management of the enterprise in the economy of minimal contact and the development of a modified DuPont model on the impact of a number of factors on sales profitability. Objectives of the study: explore the essence of the low touch economy; analyze the impact of the pandemic on the economy of Ukraine; identify the main trends in the impact of crisis phenomena in the economy; choose an industry that needs urgent attention and influence; to study the industry and its enterprises and identify crisis phenomena; to investigate crisis phenomena and to consider the anti-crisis mechanism for their overcoming; to offer a set of basic anti-crisis measures to overcome the main problems of the industry and its enterprises and the consequences of working in extreme conditions. The practical significance of the obtained results lies in the proposal to implement a number of recommendations and measures for effective overcoming and future prevention of anti-crisis processes and the consequences of their impact on the economy.

Keywords: anti-crisis management, crisis, low touch economy, analysis of financial condition, mechanism of anti-crisis management.

JEL classification: G01, L22, L53, L62

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується зростанням і посиленням різного роду небезпек, до яких насамперед відносяться кризові та катастрофічні явища, конфліктні ситуації, наслідки яких створюють небезпеку для існування суспільства та

природи. Аналіз наукової літератури надає підстави стверджувати, що дестабілізація економічного середовища відбувається не лише через недостатньо ефективне регулювання фінансових ринків, диспропорційність розвитку економіки, антиринкову державну

політику чи війни. Існують також інші причини, керувати якими набагато складніше. Найбільш нетиповими з них стають непередбачувані та складні в управлінні глобальні світові пандемії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активний розгляд цих проблем відбувається як у засобах масової інформації, так і в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: А. Гурріа, К. Лагард, Р. Хатт, І. Петрашко, А. Пустова, В. Медчук, А. Аме-лін, А. Блінов, В. Каценельсон, Я. Лаврик, Д. Монін та інші. Віддаючи належне працям вищезазначених авторів, необхідно зауважити, що більш детального аналізу потребує розроблення механізму антикризового управління підприємством саме в умовах економіки мінімального контакту.

Мета статті полягає у розробленні рекомендацій та ефективних заходів щодо запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів на підприємстві в умовах економіки мінімального контакту.

Виклад основного матеріалу. З часу своєї появи пандемія суттєво вплинула на тренди розвитку світової економіки, не залишивши осторонь жодної країни. Насамперед це пов'язано із жорсткими карантинними заходами, які ввели уряди багатьох країн: закриття торгово-розважальних центрів, заборона відвідання усіх масових заходів, обмеження у пересуванні як у межах країни, так і при перетині її кордонів, скорочення виробництва (через встановлення лімітів одночасного перебування працівників в одному приміщенні) тощо. Досліджуючи вплив пандемії на стан розвитку економіки, слід звернути увагу на думку Нассіма Ніколаса Талеба, який саме для такого неочікуваного фактору застосовує нове поняття – «чорні лебеді» – події, які виникають непередбачено, як торнадо, і роблять величезний вплив на ринки, глобальну політику та життя людей [1]. Одним із таких «чорних лебедів» стала пандемія COVID-19.

Вважаємо, що з метою адаптації до турбулентного економічного середовища суб'єкти господарювання

вибрали функціонування в умовах економіки мінімального контакту. Це відносно нове поняття, але, на думку аналітиків Board of Innovation, світ уже знаходиться в процесі переходу до low touch economy. Ключовими характеристиками такої економіки є уповільнення попиту, формування нових страхів і побоювань, споживчий ескапізм, зміна поведінки суб'єктів господарювання та постійні галузеві зрушення. Економіці мінімального контакту потрібні нові логістичні рішення, нові засоби зв'язку і способи комунікації. Одним з основних напрямів дії економіки мінімального контакту є скорочення фізичної взаємодії між споживачами і постачальниками товарів і послуг [2]. За прогнозами, low touch economy визначатиме наше життя мінімум наступні два роки, приблизно стільки часу знадобиться, щоб приборкати COVID-19. За цей період будуть активно змінюватися споживчі звички. Так, уже росте попит на онлайн-покупки, безконтактні форми доставки, скорочуються візити в ресторани, використання громадського транспорту, також зростає роль місцевого туризму. Звичайно, слід зауважити, що поняття економіки мінімального контакту для нас нове і невідоме, але у світі вже є чимало прикладів адаптації до low touch economy. Наприклад, у Туреччині запустили пілотну туристичну програму: скорочують заповнюваність в готелях до 60%, забороняють заселяти готельний номер протягом 12 годин після виселення відвідувача. В авіалініях ОАЕ провели редизайн бортової їжі та упаковок для зменшення зайвих контактів під час прийому їжі [3].

Слід зауважити, що кризові явища супроводжували всю історію розвитку людського суспільства. Нині вони характерні для економік майже всіх країн світу. Криза є важелем оновлення економічної системи, хоча і докорінно порушує її стійкість. В умовах розвитку будь-якої економічної системи постійно відбувається протистояння стабільного стану економіки та кризового, ці два поняття є антагонізмами. Кризовий стан та стабільність існують у тісній взаємодії, адже, долаючи

Таблиця 1

Сучасні наукові підходи до трактування сутності поняття «економічна криза»

Джерело	Трактування сутності поняття
Бартон Л.	широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів
Гренц Т.	незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства
Грін П.С.	втрата контролю над ситуацією
Дацюк І.В.	об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися
Економічний словник	порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари та послуги; проявляється різким переломом кон'юнктури, що моментально викликає спад виробництва, ріст безробіття, збільшення кількості банкрутств, а також тенденцію до поглиблення кризи
Кейнс Дж.М.	раптова й різка зміна зростаючої тенденції зниження
Крутик А.	будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами
Розенталь Ю., Піджненбург Б.	ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності
Ткаченко А.М., Єлець О.П.	широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка приводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють його еволюції
Чернявський О.	ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі

Джерело: систематизовано авторами за [4–10]

кризові стани, стабільність економіки підвищується. Попри те, що історичний аспект дослідження сутності економічної кризи є надзвичайно довготривалим, сучасні наукові думки не мають єдності в підходах до трактування сутності та причин виникнення економічної кризи (табл. 1).

Отже, зауважимо, що кожне з наведених тверджень щодо визначення сутності поняття «економічна криза» має надзвичайно важливе значення для економіки та доводить той факт, що економічна криза є досить складним явищем, має різні причини виникнення та у кожній країні призводить до різних специфічних наслідків. Однією з найнебезпечніших форм криз для підприємства є фінансова криза як фаза розбалансованої діяльності підприємства й обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві [11]. Для випередження кризової ситуації підприємство може використовувати заходи антикризового управління. Особлива увага під час здійснення антикризового управління повинна приділятися поєднанню стратегії і тактики; прийняттю правильного стратегічного рішення, отриманню достовірних інформаційних даних, які вивчаються та використовуються в умовах обмеженості часу з метою здійснення докорінної перебудови діяльності підприємства.

Внаслідок пандемії коронавірусу та введених карантинних заходів відбулося різке гальмування темпів економічного розвитку. Карантин обвалив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Більшість секторів і видів діяльності пережили найсильніший спад у квітні 2020 року. Машинобудування є другим «антилідером» після транспорту. Про складність становища машинобудівних підприємств свідчить також статистика фінансових результатів їхньої діяльності. За 6 міс. 2019 р збитковою була діяльність 26,7% машинобудівних підприємств. Показник рентабельності машинобудівних підприємств у 2020 році мав від’ємне значення (рис. 1).

ПАТ «Мотор Січ» (Запоріжжя) входить до топ-10 лідерів ринку. Історія підприємства нараховує вже більше 100 років, а спеціалізацією є розроблення, виробництво, ремонт та сервісне обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства наведено у табл. 2.

За даними табл. 2 можемо зробити висновок, що показники знаходяться в допустимих межах. Для більш детального аналізу оцінимо вплив низки факторів на рентабельність продажів, для чого використаємо мультиплікативну модель залежності рентабельності продажів від 8 якісних показників:

$$\frac{P}{V} = \frac{P}{N} \times \frac{N}{V} \times \frac{V}{D} \times \frac{D}{O} \times \frac{O}{K} \times \frac{K}{Z} \times \frac{Z}{S} \times \frac{S}{V}, \quad (1)$$

де: P – сума чистого прибутку суб’єкта господарювання, тис грн.;

V – виручка від реалізації продукції суб’єкта господарювання, тис грн.;

N – сума податку на прибуток, тис грн.;

D – дебіторська заборгованість, тис грн.;

O – оборотні активи суб’єкта господарювання, тис грн.;

K – кредиторська заборгованість, тис грн.;

Z – позиковий капітал, тис грн.;

S – власний капітал, тис грн.

Отже, можемо стверджувати, що ПАТ «Мотор Січ», як і багато інших підприємств, нині потребує впровадження низки антикризових заходів, які допоможуть забезпечити подальшу стабілізацію та поступове поліпшення фінансового стану підприємства.

З метою втілення антикризових заходів у статті запропоновано механізм антикризового управління підприємством (рис. 2).

Цей механізм базується на взаємозалежності основних аспектів антикризового управління і поєднує у собі усі найважливіші його елементи. Особливу увагу під час організації антикризових заходів слід приділити методам, найефективнішими з яких є: а) діагностика стану суб’єкта господарювання, під якою слід розуміти систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства; б) моніторинг, у процесі якого здійснюється нагромадження інформації та обмін нею між суб’єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища; в) санація, яка об’єднує в собі низку заходів, спрямованих на досягнення відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді; г) реструктуризація, яка передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства; д) бенчмаркінг, який забезпечує систематичне порівняння діяльності підприємства, що знаходиться в

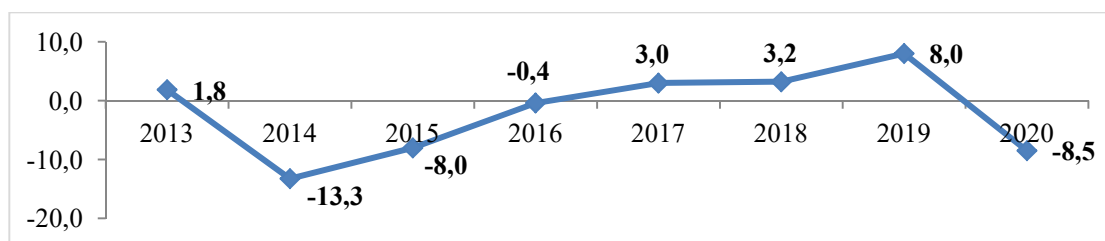


Рис. 1. Динаміка рентабельності діяльності підприємств машинобудування України за 2013–2020 рр., %

Джерело: [11]

Таблиця 2

Показники ліквідності, фінансової стійкості, оборотності та рентабельності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Рекомендоване значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1–2	4.5	4.36	4.88
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,7–0,8	0.99	0.56	1.02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,2–0,35	0.32	0.05	0.28
Коефіцієнт автономії	>0,5	0.72	0.73	0.735
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1.38	1.37	1.36
Коефіцієнт фінансового ризику	<0,5	0.38	0.37	0.36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0.61	0.6	0.64
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	>0,4	0.14	0.13	0.13
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	>0,6	0.86	0.87	0.86
Коефіцієнт оборотності активів	→ max	0.42	0.22	0.26
Коефіцієнт оборотності основних засобів	→ max	1.72	0.88	1.2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	→ max	0.57	0.31	0.36
Коефіцієнт оборотності запасів	→ max	0.79	0.37	0.45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	→ max	3.34	2.48	2.79
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	→ max	0.58	0.3	0.36
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	→ min	8.76	1.69	5.7
Коефіцієнт рентабельності продаж	>0	0.4	0.32	0.41
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	>0	0.21	-0.12	0.34
Коефіцієнт рентабельності капіталу	>0	0.021	-0.009	0.016
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0.06	-0.024	0.043
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу	>0	0.15	-0.068	0.12
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	>0	0.16	-0.063	0.12
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	>0	0.059	-0.025	0.044

Джерело: розраховано авторами за [12]

Таблиця 3

Оцінка впливу факторів на зміну рентабельності продажів ПАТ «Мотор Січ»

Показники	ΔF
1/коефіцієнт ефективності податкової політики (P/N)	0.1910
Податкоємність реалізації продукції (N/V)	0.0061
Оборотність дебіторської заборгованості (V/D)	0.0018
Частка дебіторської заборгованості в обігових активах (D/O)	0.0194
Коефіцієнт поточної ліквідності (O/K)	-0,0006
Частка короткострокової заборгованості у позиковому капіталі (K/Z)	0,0033
Фінансовий важіль (Z/S)	-0,00007
1/коефіцієнт обігу власного капіталу (S/V)	-0,0233

Джерело: розроблено авторами

кризовому стані, з діяльністю інших більш успішних організацій, які вже подолали кризу; е) аутсорсинг, використання якого дозволяє сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою; є) даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей; ж) контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дасть змогу найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством.

Розглянувши основні елементи механізму антикризового управління, можна впевнено сказати, що підприємство завжди має бути готовим до впливу кризових явищ, саме тому воно мусить мати певний алго-

ритм дій. Таким чином, можна сформувати алгоритм послідовних дій антикризового управління. У ньому можна виділити такі основні етапи, як: комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; аналіз причин кризи та рівень загрози; розроблення антикризової стратегії; вибір методу антикризового управління; розроблення антикризових заходів; оцінка заходів і вибір найефективнішого варіанту; впровадження заходу та його оцінка.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що економічна криза, спровокована пандемією COVID-19, зачепила усю світову економіку. Кожна країна прямо чи опосередковано відчуває негативний вплив коронавірусу на свою фінансово-економічну систему, й Україна не є винятком. Під впливом пандемії економічне середовище і надалі буде зазнавати значних змін, яких неможливо уникнути, тому кожне підприємство має бути готовим швидко та ефективно діяти в разі виникнення пандемії,



Рис. 2. Механізм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту

націлюючи свій результат на мінімізацію негативних наслідків та швидке подолання кризових явищ.

У статті описано умови функціонування економіки мінімального контакту і зроблено акцент на необхідності урахування специфіки цього середовища при плануванні антикризових заходів. Проаналізовано підходи науковців до трактування поняття «економічна криза», з'ясовано, що більшість сучасних науковців розглядають її як подію, процес, зміну, ситуацію та характеристику процесу. Основними прикметниками, що характеризують економічну кризу, є: широкомасштабна, незапланована, непередбачена, об'єктивна, раптова, різка, з високим рівнем небезпеки, переломна, ситуативна тощо.

Аналіз виявив, що підприємства машинобудування функціонують в екстремальних умовах, що майже унеможливило оновлення матеріально-технічної бази виробництва та стримує інноваційний розвиток. Як результат, спостерігаємо повільний ріст обсягів вироб-

ництва та реалізації продукції, зростання обсягу нерелізованої продукції, від'ємну рентабельність підприємств та низьку конкурентоспроможність продукції машинобудівної галузі загалом. Оцінка фінансово-економічного стану ПАТ «Мотор Січ» дозволила зробити висновок, що в умовах економіки мінімального контакту необхідно враховувати широкий спектр факторів і аналізувати його вплив у динаміці. З цією метою у статті запропоновано авторську модифікацію моделі Du Pont, що враховує вплив 8 факторів на рентабельність продажів. Для нейтралізації наслідків кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19, запропоновано механізм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту, який включає функції, принципи, фактори і методи антикризового управління. Це дало змогу сформувати алгоритм послідовних дій антикризового управління, визначення критеріїв якого є перспективою подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Талєб Н.Н. Чорний лебідь: Про неймовірне в реальному житті. Київ: Наш Формат, 2017. 392 с.
2. What is the Low Touch Economy? *Board of innovation*: веб-сайт. URL: <https://www.boardofinnovation.com/blog/what-is-the-low-touch-economy/> (дата звернення: 24.01.2021).
3. Світ переходить до low touch economy – економіки мінімального контакту. *Business news*: веб-сайт. URL: <https://business-news.com.ua/biznes-v-ukraine/low-touch-economy-beyond-meat-idei-i-kejsy/> (дата звернення: 25.01.2021).
4. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
5. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos Cincinnati. Ohio: South-Western, 1993.
6. Вишневецкая О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. № 3. С. 105 – 113.
7. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165–170.
8. Экономический словарь. URL: http://vseslova.com.ua/word/Экономические_кризисы-124634 (дата звернення: 28.01.2021).
9. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва: ИНФРА-М, 1993. 371 с.
10. Ткаченко А.М., Слєць О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
11. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.

12. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.01.2021).

13. Фінансова звітність. Моторсич : веб-сайт. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/> (дата звернення: 1.02.2021).

References:

1. Taleb N.N. (2017) *Chornyi lebid: Pro neimovirne v realnomu zhytti* [Black Swan: About the incredible in real life]. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)
2. What is the Low Touch Economy? (2020) Available at: <https://www.boardofinnovation.com/blog/what-is-the-low-touch-economy/> (accessed 20 January 2021).
3. Svit perekhodyt do low touch economy – ekonomiky minimalnogo kontaktu (2020). Available at: <https://business-news.com.ua/biznes-v-ukraine/low-touch-economy-beyond-meat-idei-i-kejsy/> (accessed 25 January 2021).
4. Chervanova D.M., Zhylinskoï O.I. (2011) *Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu* [Interdisciplinary dictionary of management]. Kyiv: Nichlava. (in Ukrainian)
5. Barton L. (1993) *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* Cincinnati. Ohio: South-Western. (in English)
6. Vyshnevskaya O.V. (2007) *Mekhanizmy antykrizysnogo upravleniya predpriyatiem* [Enterprise anti-crisis management mechanisms]. *Menedzhment v Rossii y za rubezhom*, no. 3, pp. 105–113. (in Russian)
7. Datsiuk I.V. (2010) *Sutnisna kharakterystyka kryzy pidpriemstv* [The essential characteristics of the crisis of enterprises]. *Tekhnolohiia i tekhnika drukarstva*, no. 2 (28), pp. 165–170. (in Ukrainian)
8. *Ekonomicheskij slovar*. Available at: <http://vseslova.com.ua/word/> (accessed 25 January 2021).
9. Kejns Dzh. M. (1993) *Obshchaya teoriya zanyatosti, procenta i deneg* [General theory of employment, interest and money]. Moskva: INFRA-M. (in Russian)
10. Tkachenko A.M., Yelets O.P. (2010) *Suchasnyi pidkhid do antykrizovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom*. [A modern approach to crisis management of a machine-building enterprise]. Zaporizhzhia: Vydavnytstvo Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. (in Ukrainian)
11. Tereshchenko O.O. (2000) *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
12. *Rentabelnist operatsiinoi ta usiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Profitability of operating and all activities of enterprises by type of economic activity]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 28 January 2021).
13. *Finansova zvitnist*. Available at: <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/> (accessed 30 January 2021).

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8>

Овчарук О. М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3043-9271>

Ovcharuk Olena

Poltava State Agrarian Academy

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто основні підходи до методології стимулювання та мотивації праці на підприємстві. Метою дослідження є розроблення теоретико-методологічних положень, методичних підходів до формування, функціонування та розвитку системи стимулювання працівників. Узагальнено погляди вчених-економістів на сутність понять категорій «мотивація» і «стимулювання». Установлено, що більшість науковців виходить із того, що мотивація – більш широке поняття, ніж стимулювання. Розглянуто процес мотивації з позиції впливу стимулу на формування мотиву. Стимулювання працівників в організації являє собою не лише процес, а й систему, отже, визначаючи технологічний складник методології, автор виходить із розуміння її як системи і процесу одночасно. У статті сформовано структуру системи стимулювання працівників у різних типах соціально-трудових відносин. У результаті дослідження генезису соціально-трудових відносин і концептуальних основ управління й мотивації, розвитку суспільства та науково-технічного прогресу виявлено доцільність розроблення теоретико-методологічного підходу до стимулювання працівників, що відповідає вимогам нової парадигми управління соціально-економічними системами.

Ключові слова: діяльність, ефективність, менеджмент, методика, мотивація, персонал, підприємство, роботодавці, стимулювання, управління.

TRANSFORMATION OF METHODOLOGY OF STAFF INCENTIVE AND ENGAGEMENT

The main approaches to the methodology of staff incentive and engagement are considered in the article. The research aim is to develop theoretical and methodological provisions, methodological approaches to the formation, functioning and development of a staff incentive scheme. Today, economics has developed several contradictory approaches to the definition of a category "staff incentive scheme", as a consequence of ambiguous understanding of such categories as "motive" and "stimulant", "engagement" and "incentive". The issue of the relation between these concepts has remained controversial. In management practice, these categories are not differentiated, they are considered rather as synonymous concepts. The author has summarized the views of economists on the essence of the "incentive" and "engagement" concepts. It has been determined that, most scientists proceed from the fact that engagement is a broader concept than incentive. The article examines the engagement process from the standpoint of the stimulant impact on the motive formation. Staff incentive in an organization is not only a process but also a system, therefore, defining the technological component of the methodology, the author considered it as a system and process at the same time. The article describes the structure of a staff incentive scheme in different types of social and labor relations. As a result of studying the genesis of social and labor relations and the conceptual fundamentals of management and engagement, society development and the scientific and technological progress, the author found that development of a theoretical and methodological approach to staff incentive is efficient and meets the requirements of a new paradigm of socio-economic systems. A theoretical and methodological approach to staff incentive has been offered. This approach differs in the concepts of incentive as a system and process in the formation and support of which the object of management together with the subject is involved. The worldview aspect of the methodology was formed as a result of the development of mechanistic, humanistic, socially-oriented and participative approaches to human resources management. The cognitive component of the methodology is shown in the development of theories which reflect this evolution: classical management theories, the concept of human relations, the concept of human resources, the concept of socially responsible and ethical management.

Keywords: activity, effectiveness, management, methodology, engagement, staff, enterprise, employers, incentive, administration.

JEL classification: J28, J33, J53

Постановка проблеми. Сучасна реальність, в якій функціонують господарюючі суб'єкти, пов'язана з процесами прискорення турбулентності зовнішнього середовища, підвищення ролі знань і інновацій, підвищення рівня освіченості та кваліфікації працівників і зростання мобільності персоналу. У цих умовах цінність людських ресурсів, які відтворюють інновації і здатні вирішувати проблеми, значно зростає. Окрім того, кардинально змінюються підходи до управління такими працівниками. Назріває необхідність у зміні методології форму-

вання, функціонування і розвитку систем стимулювання працівників під призвою цих перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження автора будувалися на базі вивчення та аналізу теоретико-методологічних досліджень і робіт вітчизняних і зарубіжних учених починаючи з праць філософів давнини і завершуючи сучасними концепціями, які отримали розвиток на рубежі XX–XXI ст.

Вивченням проблем стимулювання і мотивації праці займалися такі зарубіжні вчені, як: С. Адамс,

К. Аржіріс, К. Альдерфер, Р. Аркрайт, Ч. Баббедж, М. Болтон, Б. Вайнер, В. Врум, Ф. Герцберг, У. Дже-вонс, Г. Келлі, Р. Лайкерт, К. Левін, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Оучи, Р. Оуен, Л. Пор-тер, Ш. Річі, Д. Прусс, Д. Уатт, М. Уорнер, М. Фоллетт, Г. Форд, Х. Хекхаузен та ін.

Розробленням методичного інструментарію оцінки ефективності систем оплати і стимулювання праці займалися такі вчені: Е. Белоногова, А. Волошина, Л. Вострікова, Л. Гіляровський, Ю. Грібін, Т. Озерні-кова, Ю. Суслова, Н. Терещенко, Е. Тітова, О. Чекма-рев та ін.

Проблема раціоналізації праці, пошуку методів підвищення ефективності трудової діяльності досить детально досліджується в доробках представників нау-кового менеджменту Ф. Тейлора, Г. Емерсона (акцент робиться на стандартному підході до управління пра-цівниками).

Дослідження окремих аспектів мотивації і стиму-лювання як функцій управління персоналом знаходить відображення у працях Д. МакКлелланда, А. Мар-шалла, Дж.С. Мілля, А. Сміта, Д. Рікардо, які дослі-джували чинники продуктивності праці.

У вітчизняній і зарубіжній економічній науці дослі-джено окремі компоненти мотиваційного механізму (трудова поведінка, задоволеність працею, збалансо-вана система показників і менеджмент знань як меха-нізми мотивації і стимулювання персоналу) в наукових роботах Л. Балабанової, О. Баксалової, Е. Белоногової, А. Волошина, В. Данюка, М. Зось-Кіора, Т. Сазонової, Ю. Суслової та ін.

Незважаючи на значний інтерес дослідників до проблематики стимулювання і мотивації праці, вияв-леної на основі проведеного аналізу наукових мате-ріалів, багато теоретичних та методологічних питань стимулювання працівників в умовах трансформації соціально-трудо-вих відносин і розвитку управлінської практики виявилися недостатньо опрацьованими в економіці праці та управлінні людськими ресурсами. Зокрема, залишається неопрацьованою методологія стимулювання працівників в умовах сучасної концеп-ції управління, що міняє уявлення про зміст системи стимулювання працівників. Досі залишаються мало дослідженими теоретичні та методичні аспекти оцінки ефективності системи стимулювання працівників.

Мета статті полягає у розробленні теоретико-мето-дологічних положень, методичних підходів до форму-вання, функціонування та розвитку системи стимулю-вання працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. У най-більш узагальненому розумінні, методологію можна уявити як «...сукупність загальних світоглядних поло-жень і принципів, що зумовлюють певну позицію дослідників, а також наукове обґрунтування методів пізнання досліджуваних явищ і процесів об'єктивної дійсності ... у вигляді системи принципів, методів і правил теоретичної і практичної побудови та організа-ції діяльності у сфері науки» [3, с. 119].

Вчені Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Аржіріс, що є розробниками концепції мотивації, орієнтованої на поведінку людей, стверджують, що створене для робітника виробниче середовище здатне збільшити їх задоволеність працею, продуктивність і якість роботи [19, с. 48, 68–78].

Теорія «У» передбачала таке [20]:

1) адміністративний контроль не може бути єдиним і оптимальним способом впливу на трудову діяльність працівника, оскільки він у процесі праці регулює і контролює себе самостійно;

2) орієнтація на досягнення цілей – це функція заохочення за результатами трудової діяльності, вона може бути цінністю як для самого працівника, так і для організації;

3) сучасний працівник навчається для пошуку і ро-зуміння того, що є відповідальність перед організацією;

4) усе більшого поширення набуває тенденція застосування творчості і нестандартних підходів до вирішення організаційних проблем;

5) потенціал знань та інтелекту працівника в сучас-них організаціях застосовується не в повному обсязі, відсутні умови для його розкриття і можливості його розвитку.

Д. МакКлеланд визначив, що найважливіше зав-дання організації – це «...збалансування і об'єднання цілей працівників із цілями організації». Цим самим він доводить цінність участі людини у вирішенні управлінських проблем [15, с. 403].

Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох зробили висновок про те, що «...в організаціях із пірамідальною структу-рою процес праці, що складається з найпростіших, що не потребують кваліфікації, операцій, затримує дозрі-вання особистості і заважає задоволенню потреб більш високого порядку» [6, с. 115]. Йдеться про організації, організаційна структура яких має традиційний тип, метод управління – командно-адміністративний. У них істотно обмежуються свобода дій працівників, їх осо-бистісний розвиток, кар'єрне зростання, інноваційність.

Дослідження, пов'язані з проблематикою організа-ційного розвитку, дали змогу довести залежність між участю працівників в управлінні організацією та її роз-витком. Концепція оновлення, розроблена К. Аржіріс, відрізнялася тим, що:

– по-перше, на всіх рівнях управління і в різних обставинах застосовується теорія інтервенцій;

– по-друге, актуалізується важливість кваліфікації та мотивації на високу продуктивність [19, с. 111].

У працях Ф. Герцберга розширення або збагачення праці розглядається як «мотиватор». Він стверджує, що первинні потреби вже у своїй більшості задоволені в сучасному індустріалізованому суспільстві, тому для формування у працівників мотивації трудова діяль-ність повинна бути побудована так, щоб задовольняти потреби в приналежності, самовираженні і самоствер-дженні [6, с. 81]. Тобто, слідуючи Ф. Герцбергу, велику увагу необхідно приділяти факторам змісту роботи.

Розширення і збагачення роботи сприяють підви-щенню продуктивності праці, зниженню відчуженості й отриманню задоволеності від трудової діяльності.

Перепроєктування діяльності реалізується за та-кими етапами:

1) з'єднання в одну декількох робіт, яка передбачає різнобічний набір навичок;

2) створення «робочих модулів», які дадуть змогу працівникові виконувати осмислене завдання;

3) надання самостійності в роботі і відповідаль-ності за результат і якість;

4) можливість самостійної взаємодії працівників із колегами і клієнтами;

5) надання зворотного зв'язку про підсумки трудової діяльності.

Сутність та економічний зміст поняття «стимулювання працівників» є одним із ключових питань економіки праці, оскільки саме стимулювання працівників – найголовніший важіль підвищення ефективності сучасного виробництва [1, с. 195].

Економічна категорія «стимулювання працівників» трактується багатозначно, що зумовлено різними уявленнями дослідників про її зміст і, отже, створює труднощі в розумінні її сутності. Це, з одного боку, пов'язано з тим, що соціально-економічні відносини, пов'язані зі стимулюванням працівників, самі по собі складні, вони системно взаємопов'язують соціально-трудова відносини на макро-, мезо-, мікрорівнях та рівні кожного індивіда. З іншого боку, зміст поняття «стимулювання працівників», що виявляється у всій сукупності його методів і видів, постійно змінюється, що є об'єктивним процесом [5, с. 92].

Сьогодні в економічній науці склалося кілька суперечливих підходів до визначення категорії «система стимулювання працівників», що зумовлено неоднозначністю поглядів і підходів до розуміння таких категорій, як «мотив» і «стимул», «мотивація» і «стимулювання». Залишається спірним питання про співвідношення даних понять. У практиці управління відмінностей між цими категоріями не робиться, вони розглядаються скоріше як синонімічні поняття.

Погляди вчених-економістів на сутність понять категорій «мотивація» і «стимулювання» представлено в табл. 1.

Таким чином, більшість науковців виходить із того, що мотивація – більш широке поняття, ніж стимулювання.

Д.М. Прусс стверджує, що «стимулювання тільки – один із засобів мотивування». У цьому розумінні стимулювання – один зі способів мотивації, не здатний впливати на внутрішні потреби людини. На його думку, стимулювання – це найбільш використовуваний спосіб мотивації для рядових працівників і тих, хто зайнятий менш творчою та кваліфікованою роботою [17, с. 172].

Таким чином, із нашої точки зору, будь-який об'єкт або дію можна розглядати як стимул, якщо у свідо-

мості працівника виникне мотив до діяльності і прагнення отримати те, що пропонується як стимул. Отже, стимули, виступаючи основним елементом системи стимулювання, повинні активізувати потреби і сприяти їх перетворенню на мотив.

Т. Парсонс у своєму дослідженні, представляючи механізм мотивації трудової діяльності на суб'єктивно-особистісному рівні, показує, що стимул впливає на формування мотиву, він «первинний», а мотив – «вторинний» [16, с. 200]. Із такої позиції процес мотивації можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

Таким чином, вважаємо, що з позиції науки управління й економіки праці поняття «стимулювання працівників» і «мотивація працівників» повинні розглядатися як тотожні. Стимулювання працівників в організації являє собою не лише процес, а й систему, отже, визначаючи технологічний складник методології, будемо виходити з розуміння її як системи і процесу одночасно.

В основі наукового дослідження будь-якої складної системи, до якої входить система стимулювання працівників, лежать закономірності і принципи системного, процесного і ситуаційного підходів. «Системний підхід – напрям методології наукового пізнання, в основі якого будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (компонентів), що має вихід (мету), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок» [12]. Дана методологія базується на загальній теорії систем і виходить із того, що об'єкт дослідження повинен вивчатися з погляду того, що він являє собою складну систему, яка складається з комплексу взаємопов'язаних елементів.

Розвиток системи стимулювання працівників, як і розвиток підходів до стимулювання працівників, а також методів і видів стимулювання працівників, багато в чому визначався зміною зовнішніх чинників, однак передусім на неї вплинула еволюція соціально-трудова відносин і підходів до управління. Структура системи стимулювання працівників була значно трансформована під впливом цих чинників (табл. 2).

Окрім того, розвиток систем стимулювання працівників відбувається паралельно з розвитком організації у цілому. На етапі формування організації система

Таблиця 1

Підходи до визначення категорій «мотивація» і «стимулювання»

Автор	Визначення
О.С. Біліченко [3, с. 119]	Мотивація – внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання як спосіб управління трудовою поведінкою працівника полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, що підштовхуються його діяльністю. У широкому сенсі стимулювання – це сукупність вимог і відповідна їм система заохочень і покарань
В.М. Гриньова, І.А. Грузіна [8, с. 34]	Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей, а стимулювання постає як зовнішня мотивація
В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна [9, с. 55]	Мотивація – найважливіший спосіб спонукання працівників до активної трудової діяльності, стимулювання як один із методів мотивації
Г. Емерсон [10, с. 113]	Стимулювання реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають індивіда діяти певним чином. Ситуація включає у себе умови діяльності, що безпосередньо визначають розмір зарплатної плати, умови, організацію праці, його зміст та ін. Зовнішній вплив на трудову поведінку працівників реалізується через систему стимулів до праці, тобто процес стимулювання включає створення не тільки зовнішньої ситуації вибору, а й необхідну відповідність її внутрішньому змісту спонукальних мотивів працівника

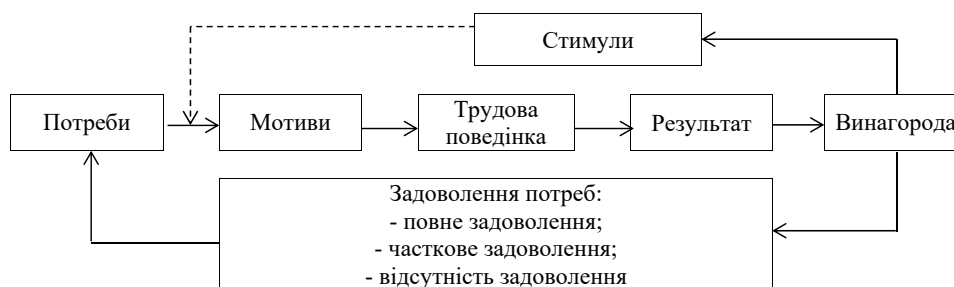


Рис. 1. Процес мотивації трудової діяльності

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Особливості системи стимулювання працівників у різних типах соціально-трудовах відносин

Елементи системи стимулювання працівників	Типи соціально-трудовах відносин	
	Патерналізм	Соціальне партнерство
Об'єкт	Трудова діяльність	Трудова діяльність
Суб'єкти	Тільки роботодавець розробляє систему стимулювання працівників	Роботодавець (його представник) спільно з працівниками (їх представник) розробляють систему стимулювання працівників
Методи і види	Поширені в більшому ступені адміністративний і економічний методи, набір видів обмежений, переважно використовуються матеріальні види стимулювання	Вибір методу стимулювання визначається ситуацією, розширюється спектр матеріальних і нематеріальних видів стимулювання, з'являються інноваційні види, сприяють розвитку професійних і креативних здібностей
Методи оцінки діяльності працівників	Відсутні як методи	Активно застосовуються
Локальні норми	Відсутні або слабо розвинені	Закріплюють відносини соціального партнерства у вирішенні питань стимулювання працівників на рівні організації
Показники ефективності	Застосовуються кількісні показники для оцінки ефективності	Застосовуються інтегровані показники для оцінки ефективності
Технологія функціонування	Проста	Складна

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 4; 7; 11; 13; 14; 18]

стимулювання тільки створюється, вона не завжди має чітку структуру, може бути не повністю оформлена документацією і «вбудовується» в систему управління людськими ресурсами. Надалі вона змінюється разом із розвитком самої організації, однак темпи і напрями розвитку можуть не завжди бути однакові, що відбивається на ефективності системи стимулювання працівників. На етапі спаду організації відбувається, як правило, «згортання» системи стимулювання працівників, основною причиною тут виступають обмежені фінансові ресурси і неефективний менеджмент.

Висновки. У результаті дослідження генезису соціально-трудовах відносин і концептуальних основ управління і мотивації, розвитку суспільства та науково-технічного прогресу нами виявлено доцільність розроблення теоретико-методологічного підходу до

стимулювання працівників, що відповідає вимогам нової парадигми управління соціально-економічними системами. Запропоновано теоретико-методологічний підхід до стимулювання працівників, що відрізняється уявленнями про стимулювання як про систему і процес, у формуванні та підтримці якого беруть участь об'єкт управління спільно із суб'єктом. Світоглядний аспект методології сформувався внаслідок розвитку механістичного, гуманістичного, соціально орієнтованого та партисипативного підходів до управління трудовими ресурсами організації. Когнітивний складник методології проявляється у розвитку теорій, що відображають дану еволюцію: класичні теорії управління, концепція людських відносин, концепція людських ресурсів, концепція соціально відповідального й етичного управління.

Список використаних джерел:

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 3. С. 194–197.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення: 21.01.2021).
3. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. № 4. С. 119–125.
4. Выготский Л.С. Психология развития человека. Москва : Эксмо, 2005. 1136 с.
5. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2009. № 1. С. 92–98.

6. Герцберг Ф., Моснер Б., Блох Б. Мотивация к работе. Москва : Вершина, 2007. 238 с.
7. Грібін Ю.Г., Королевський К.Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniyapersonala> (дата звернення: 01.01.2021).
8. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
9. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2006. № 11(105). С. 55–62.
10. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Москва : Экономика, 1992. 224 с.
11. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (дата звернення: 28.01.2021).
12. Медунецький В.М., Силаєва К.В. Методологія наукових досліджень. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (дата звернення: 28.01.2021).
13. Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно. Рибінськ : Рибінський будинок друку, 2007. 205 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2006. 340 с.
15. МакКлеланд Д. Мотивация человека. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 672 с.
16. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва : Академический Проект, 2000. 880 с.
17. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. № 4(46). С. 171–179.
18. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103–109.
19. Уорнер М. Классики менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 515.
20. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (дата звернення: 18.01.2021).

References:

1. Baksalova O.M. (2009) Formuvannya efektyvnoi systemy motyvatsii pratsi na pidpriemstvi [An effective system of labor motivation formation at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, vol. 3, pp.194–197. (in Ukrainian)
2. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Available at: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (accessed 21 January 2021).
3. Bilichenko O. S. (2012) Kласичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності [Classical and modern models of motivation work]. *Visnyk ahrarnoyi nauky Prychornomia*, no. 4, pp. 119–125. (in Ukrainian)
4. Vygotskiy L.S. (2005) *Psikhologiya razvitiya cheloveka* [Psychology of human development]. Moscow: Izd- vo Smysl; izd-vo Eksmo. (in Ukrainian)
5. Volynets V.V. (2009) Zasoby perekonannya ta stymulivannya (zaokhochennia) u zabezpechenni zobov'язan za trudovym dohovorem [Means of persuasion and stimulation (promotion) in securing the obligations under an employment contract]. *Forum prava*, no. 1, pp. 92–98. (in Ukrainian)
6. Gertsberg F., Mosner B., Sniderman B. (2007) *Motivatsiya k rabote* [Motivation for work]. Moscow: Vershina. (in Russian)
7. Hribin Yu. H., Korolevskii K. Yu. Metodichni pidkhody do otsinky ekonomichnoi efektyvnosti zakhodiv shchodo vdoskonalennia system stymulivannya personalu [Methodical approaches to assessing the economic efficiency of measures to improve staff incentive systems]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoy-effektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyu-sistem-stimulirovaniyapersonala> (accessed 01 January 2021).
8. Hrynova V.M., Hruzina I.A. (2007) *Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpriemstva* [Problems of personnel motivation of work at the enterprise]. Kharkiv: VD «ІНЖЕК». (in Ukrainian)
9. Daniuk V.M., Chernushkina O.O. (2006) Kontseptualni osoblyvosti doslidzhennia efektyvnosti motyvatsii personalu [Conceptual study the efficiency features of motivation]. *Visnyk Skhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 11 (105), pp. 55–62. (in Ukrainian)
10. Emerson G. (1992) *Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti* [Twelve performance principles]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
11. Zos-Kior M.V., Semeniuta M.V. (2020) Systema otsinky personalu pidpriemstva v konkurentnykh umovakh vedennia biznesu [The system of personnel evaluation of the enterprise in the competitive conditions of doing business]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.7 (accessed 28 January 2021).
12. Medunetskii V.M., Sylaiieva K.V. Metodolohiia naukovykh doslidzen [Research methodology]. Available at : <https://docviewer.yandex.ru/view/121332298/> (accessed 28 January 2021)
13. Karnehi D. (2007) Yak vyrobityti vpevnenist u sobi y vplyvaty na liudei, vystupaiuchy publichno [How to develop selfconfidence and influence people, speaking publicly]. Rybinsk: Rybinskyi Budynok druku. (in Ukrainian)
14. Kolot A.M. (2006) *Motyvatsiia personalu* [Personnel motivation]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
15. MakKleland D. (2007) *Motivatsiya cheloveka* [Human motivation]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Ukrainian)
16. Parsons T. (2000) *O strukture sotsialnogo deystviya* [About the structure of social action]. Moscow: Akademicheskiiy Proyekt.
17. Pruss D.M. (2008) Kompleksna systema motyvatsii personalu torhovelynykh pidpriemstv v umovakh transformatsii rynkovykh vidnosyn [Comprehensive system of motivation of personnel of trading enterprises in the conditions of transformation of market relations]. *Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia*, no. 4 (46), pp. 171–179. (in Ukrainian)
18. Sazonova T.O., Yerina V.V. (2020) Rol psykholohichnykh metodiv upravlinnia u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [The role of psychological management methods in the formation of effective enterprise activities]. *Ekonomichni forum*, no. 1, pp. 103–109.
19. Uorner M. (2001) *Klassiki menedzhmenta* [Management classics]. Sankt-Peterburg: Piter.
20. Adams J. S. (1965) Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, no. 2, pp. 267–299. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (accessed 18 January 2021).

УДК 658.84

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>**Ольшанський О. В.**доктор економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8128-9795>**Ткаченко О. П.**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4739-6036>**Ткачова С. С.**кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>**Olshanskiy Oleksandr, Tkachenko Olha, Tkachova Svitlana**
Kharkiv State University of Food Technology and Trade

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У ТЕОРІЮ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Статтю присвячено аналізу процесного управління підприємством та імплементації процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. У результаті проведеного дослідження процесне управління підприємством було проаналізовано у межах теорії прийняття управлінських рішень. Доведено, що імплементація процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітектури системи бізнес-процесів підприємств. Основні здобутки теорії прийняття управлінських рішень імплементовані у розроблену референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством», що у підсумку дає змогу вдосконалювати всю систему менеджменту підприємства. Обґрунтовано необхідність перетворення ключових процесів підприємства у стратегічні ініціативи, що в підсумку сприяє створенню унікальної можливості нівелювання негативного впливу чинників зовнішнього середовища та утворенню стійкого положення підприємства на ринку послуг.

Ключові слова: управління, процесне управління, процесний підхід, управлінські рішення, теорія прийняття управлінських рішень.

IMPLEMENTATION OF PROCESS MANAGEMENT IN THEORY OF MANAGEMENT DECISION MAKING

The article focuses on the analysis of the company process management in the framework of modern organizational and economic concepts. This approach contributes to creating an extraordinary possibility of leveling out the negative influence of the environment factors and achieving a stable position for the company in the services market. The paper offers the system vision of the company's process management problems as a set of interconnected and interacting elements of the system. In present time economic reality, this country's companies' performance is entirely dependent on the ability to transform the key company processes into strategic initiatives aimed at maximizing customer satisfaction and the company's ability to react and forecast market changes. At the same time, the environment unpredictability and rapid dynamics constantly change the conditions under which companies operate. In view of this, the urgent task of operational response to various kinds of change arises, since the timely reaction of the company management of to changes in the environment can provide a long-term sustainable development of the company. Bringing the level of companies' business process management up to meet the requirements of the internal and external environment will contribute to improving the overall level of efficiency of its business activities. As a result of the research, the process management of the enterprise has been analyzed in the framework of modern organizational and economic concepts, namely, the process approach has been considered and implemented in the theory of management decision making. It is proved that the implementation of the process approach in the theory of management decision-making contributed to the creation of the architecture of the business process system of enterprises. A reference model of the business process "Organization of the enterprise management system" has been developed, which ultimately allows to improve the entire enterprise management system. The proposed reference model can be taken as a basis for modeling the main business processes that create added value of the enterprise. The interdisciplinary nature of the process management theory is constantly gaining volume and becoming one of its distinct competencies.

Keywords: management, process management, process approach, managerial decisions, theory of managerial decision making.

JEL classification: L21, M11, O32

Постановка проблеми. У сучасних економічних реаліях розвитку економіки України проблеми, пов'язані з ефективним управлінням підприємствами, виходять на перший план, удосконалюються методи й управлінський інструментарій бізнесу. Перед керівни-

ками гостро стоїть питання щодо створення дієвої системи управління, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Результативність системи управління підприємством повною мірою залежать від можливостей перетворення ключових процесів підпри-

емства на стратегічні ініціативи, які націлені на максимальне задоволення вимог замовника та здатність підприємства реагувати та прогнозувати зміни ринку. Разом із тим непередбаченість та швидка динаміка зовнішнього середовища постійно змінюють умови існування підприємств. З огляду на це, постає актуальне завдання оперативного реагування на різного роду зміни, оскільки своєчасна реакція керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища здатна забезпечити довгостроковий стійкий динамічний розвиток підприємства. Підвищення рівня управління бізнес-процесами підприємств до вимог внутрішнього і зовнішнього ринку сприятиме вдосконаленню системи менеджменту підприємства.

$$<3, T, P | C_d, P, C, O, A, K, f, A^*>$$

де зліва від вертикальної межі розташовані символи, які описують відомі, а праворуч – невідомі елементи завдання прийняття управлінського рішення:

3 – початкова проблемна ситуація;

T – час для ухвалення рішення;

P – ($P_u \dots, P$) – необхідні для ухвалення рішення ресурси;

C_d – довізнана проблемна ситуація;

A = ($A_u \dots, A$) – альтернативні варіанти рішення;

Π = ($\Pi_u \dots, \Pi_n$) – припущення (гіпотези) про розвиток ситуації;

C = ($C_u \dots, C_n$) – цілі, на досягнення яких спрямовано рішення;

O = ($O_u \dots, O_w$) – обмеження;

K = ($K_u \dots, K_p$) – критерії вибору найкращого рішення;

f – функція переваги ОПР (особа що приймає рішення), що включає як об'єктивні критерії з безлічі K, так і особисті суб'єктивні переваги ОПР;

A* – оптимальне рішення.



У деяких випадках час і ресурси на ухвалення рішення можуть бути невідомі і мають бути визначені самою особою що приймає рішення і системними аналітиками.

Тоді формула (1.1) буде мати такий вигляд:

$$<C | C_d, T, P, \Pi, C, O, A, K, f, A^*>$$



Що ж до проблемної ситуації, то якщо початкова проблемна ситуація C визначена з рівнем конкретності, достатнім для ухвалення рішення, її довізнання не потрібне, і C_d тоді праворуч від вертикальної межі немає.

$$<3, T, P \setminus \Pi, C, O, A, K, f, A^*>$$

Ресурси, необхідні для реалізації окремих варіантів рішень, входять до безлічі обмежень O. Крім того, вони враховуються в безлічі K як один з основних критеріїв.

Рис. 1. Завдання прийняття управлінського рішення під час процесного управління

Джерело: складено за [9]

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляд питань процесного управління підприємствами є предметом дослідження багатьох учених-економістів. Це, перш за все, зумовлено стратегічною орієнтацією на завоювання та утримання значної ринкової ніші. Сучасні наукові розробки містять комплекс інструментів і стратегій процесного управління підприємством, про що свідчать результати наукових досліджень провідних учених світового рівня: А. Байорна, І. Боргіані, В. Брокке [1], М. Веске [2], Р. Гарднера, Т. Давенпорта, Е. Демінга, М. Портер [3], Дж. О'Шонессі, К. Шухарта, М. Хаммера [4], Н. Харінгтона [5], Дж. Чампі.

Водночас, незважаючи на всю багатогранність наявних досліджень, у працях учених існує певна поляризація ідей стосовно проблем процесного управління підприємствами. А також деякі питання процесного управління підприємствами, зокрема такі, що стосуються імплементації процесного управління підприємствами у теорію прийняття управлінських рішень, залишаються маловивченими і дискусійними як в економічній науці, так і у практичній діяльності.

Незважаючи на велику кількість публікацій і різнобічних підходів до проблем процесного управління підприємствами, комплексний підхід до вирішення зазначених питань у науковій літературі відсутній. З огляду на це, проблеми, пов'язані з процесним управлінням підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях в умовах конкуренції та глобалізації економіки потребують подальшого вивчення та розвитку.

Мета статті полягає у діагностиці питань, пов'язаних з імплементацією процесного управління підприємствами у теорію прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток теорії процесного управління зазнає значної трансформації на сучасному етапі розвитку економічних відносин. У своєму становленні теорія процесного управління спирається на здобутки та розвиток теорії управління і стратегічного менеджменту, а також переймається ідеями і методами аналізу з економічної теорії, математичного аналізу, прикладної математики та інформаційних технологій.

Головне завдання системи управління підприємством – це забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей підприємства та мінімізація витрат. Для досягнення поставлених цілей необхідно створити системне бачення процесного управління як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів системи, яка складається з таких підсистем: предмету, методів і об'єкта дослідження процесного управління. Особливої уваги заслуговує об'єкт дослідження процесного управління, який містить формування мережі бізнес-процесів, реалізацію корпоративної стратегії та розроблення механізмів впровадження процесного управління на підприємстві. Таким чином, координація дій усіх співробітників, які беруть участь у процесі, орієнтованому на досягнення цілей управління, вкрай необхідна. Координація дій співробітників відбувається за допомогою різних управлінських підходів: розпорядчого, функціонального, процесного і проєктного. При цьому кожний перерахований вище підхід є еволюцією

попереднього. У своєму дослідженні ми поставили за мету провести впровадження здобутків процесного управління у теорію прийняття управлінських рішень.

Грунтуючись на попередніх наукових дослідженнях із теорії стратегічного управління бізнес-процесами [6], систематизації наукових проблем процесного управління підприємствами [7] та дослідженні проблем процесного управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях [8], завдання прийняття управлінського рішення під час процесного управління може бути відображене у такій послідовності (рис. 1) [9], що повною мірою дає змогу провести імплементацію процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень під час використання процесного підходу у стратегічному управлінні.

Приймаючи до уваги завдання прийняття управлінського рішення під час процесного управління, процес управління системою прийняття управлінського рішення доцільно представити у вигляді сукупності його основних елементів, до яких слід віднести: сукупність дій зі збору та аналізу інформації, вибір кращої альтернативи, ухвалення рішення, прийняття управлінських дій та доведення їх до об'єкта управління; елементи процесу управління системою, а саме отримання інформації про цілі, завдання та результати управління, аналіз отриманої інформації і підготовки рішення; середовище процесу управління, яке містить мету, алгоритм, керівний орган та об'єкт управління (рис. 2).

Упровадження процесного підходу в організацію та систему управління підприємствами торгівлі повинно



Рис. 2. Елементи процесу управління системою прийняття управлінського рішення під час процесного управління

Джерело: розроблено автором

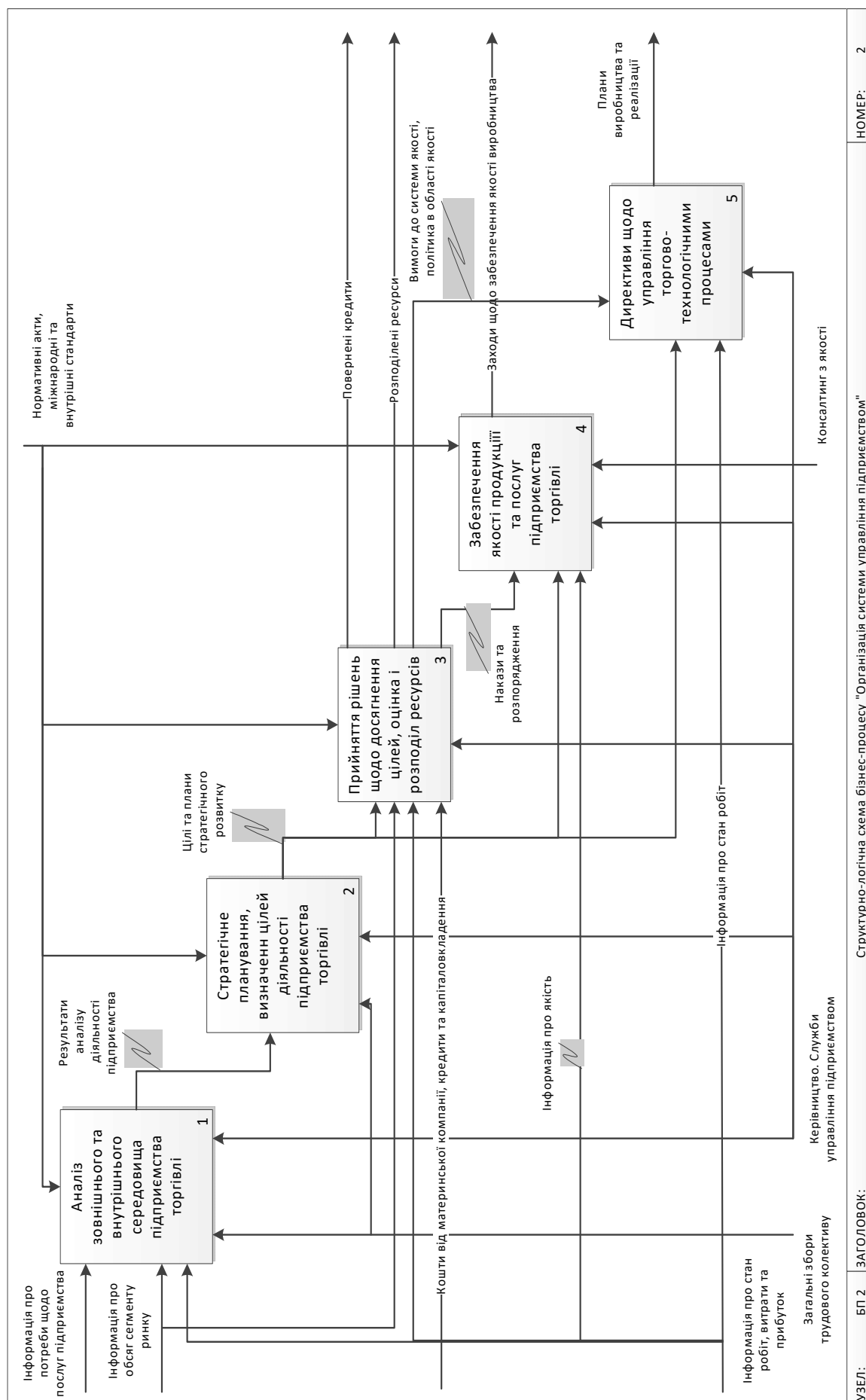


Рис. 3. Референтна модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі»

Джерело: розроблено автором

стати запорукою ефективності інвестиційних процесів і прибуткового функціонування всіх господарських систем суб'єктів торгівлі. Оскільки сфера торгівлі являє собою сукупність різноманітних господарських систем як окремих взаємодіючих елементів, то їх діяльність потребує цілеспрямованих управлінських дій із метою досягнення позитивного ефекту як для кожного суб'єкта, так і для їх сукупності загалом. Тому вважаємо за доцільне створити референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі». Для її побудови використано програму Visio (Microsoft) як найбільш універсальний інструмент побудови бізнес-процесів, що дає змогу створювати діаграми і моделі із застосуванням різних методологій. У результаті проведеного моделювання розроблено референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі» (рис. 3). Основні здобутки теорії прийняття управлінських рішень імплементовані у розроблену референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі», а саме у третій етап «Прийняття рішень щодо досягнення цілей, оцінка і розподіл ресурсів».

Запропоновані заходи дають змогу вдосконалювати систему управління підприємством торгівлі та нівелювати негативний вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що в підсумку сприяє створенню стійкого конкурентного положення підприємства на ринку.

Запропонована референтна модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством торгівлі» може бути прийнята як основа під час подальшого моделювання основних бізнес-процесів, які створюють додану вартість підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження процесне управління підприємством було проаналізовано у межах сучасних організаційно-економічних концепцій, а саме відбулася імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. Доведено, що імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень сприяла створенню архітектури системи бізнес-процесів підприємств. Основні здобутки теорії прийняття управлінських рішень імплементовані у розроблену референтну модель бізнес-процесу «Організація системи управління підприємством», що в підсумку дає змогу вдосконалювати всю систему менеджменту підприємства. Запропонована референтна модель може бути прийнята як основа під час моделювання основних бізнес-процесів, які створюють додану вартість підприємства. Обґрунтовано необхідність перетворення основних бізнес-процесів підприємства на стратегічні переваги, що в підсумку сприяє створенню міцної конкурентної позиції та утворенню стійкого положення підприємства на ринку товарів та послуг.

Список використаних джерел:

1. Brocke V.J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2011. Vol. 17. № 2. P. 357–378.
2. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin : Springer, 2012. 404 p.
3. Porter M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61–78.
4. Hammer M. What is Business Process Management? / Vom Brocke, J. and Rosemann, M. (eds.). Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg : Springer, 2010. P. 3–16.
5. Harrington H.J., Esseling K., Nimwegen V. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw-Hill Education, 1997. 314 p.
6. Conceptualization of the influence of strategic management of the layered corporate business processes / O. Olshanskiy et al. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Spec. Is. 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>.
7. Ольшанський О.В. Ткаченко О.П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С 83–87.
8. Ольшанський О.В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). Ч. 2. С 71–77.
9. Яцун Л.М. Управління підприємствами сфери харчування: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ХДУХТ, 2015. 334 с.

References:

1. Vom Brocke J., Sinnl T. (2011) Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 357–378.
2. Weske M. (2012) Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 404.
3. Porter M.E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, no. 74 (6), pp. 61–78.
4. Hammer M., Vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.) (2010) What is Business Process Management? Handbook on Business Process Management 1. Heidelberg: Springer, 3–16.
5. Harrington J., Esseling K.C., Nimwegen H.V. (1997) Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. New York: McGraw-Hill, 311 p.
6. Olshanskiy O., Osetrova O., Holubka V., Tretiak V., Rodchenko I. (2019) Conceptualization of the influence of strategic management of the layered corporate business processes. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18. Spec. Is. 1. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/conceptualization-of-the-influence-of-strategic-management-on-the-layered-corporate-business-processes-8915.html>.
7. Olshanskiy O.V., Tkachenko O.P. (2019) Systematyzacija naukovykh problem procesnogho upravlinnja pidpryjemstvamy torghivli [The systematization of the scientific problems of trading companies' process management]. *Intelekt KhKhI*, no. 3, pp. 83–87.
8. Olshanskiy O.V. (2019) Procesne upravlinnja pidpryjemstvamy u suchasnykh orghanizacijno-ekonomichnykh koncepcijakh [The process management of companies in modern organizational and economic concepts]. *Problemy systemnogho pidkhdodu v ekonomii*, no. 4 (72). Ch. 2, pp. 71–77.
9. Yatsun L.M. (2015) Upravlinnja pidpryjemstvamy sfery harchuvanna: teoria, metodologija, practica [Management of food enterprises: theory, methodology, practice] : monograph. Kharkiv: HDUHT, 334 p.

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-10>

Рожко Н. Я.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри промислового маркетингу,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-9503>

Rozhko Nataliya

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

СИСТЕМА ЗАСТОСУВАННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ІНТРАЛОГІСТИКИ НА РИНКУ ТОВАРІВ ПЕРШОЇ НЕОБХІДНОСТІ

Досліджено особливості товарів першої необхідності під кутом змін та викликів, що виникли як наслідок поширення пандемії COVID 19. Виявлено ключові фактори, від яких залежить формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств у нестабільних економічних умовах на ринку товарів першої необхідності. Досліджено підстави існування контраверсії щодо трактування концепції мережевої інтралогістики за сучасних викликів та встановлено, що мережева інтралогістика – це системна концепція, в якій багато процесів і механізмів взаємодіють один з одним, а отже засновуються на системному підході технологічна складова інтралогістики обов'язково має бути врівноважена, інтегрована із «нематеріальною», тобто сферою відносин, в якій ключового значення набувають стратегічні маркетингові підходи та їх інтеграція із іншими функціональними сферами: логістикою та фінансами.

Ключові слова: інтралогістика, маркетинг, маркетингово-логістичне забезпечення, діджитал-технології, інтернет-торгівля.

THE SYSTEM OF NETWORK INTRALOGISTICS APPLICATION IN THE FMCG MARKET

The features of essential goods have been investigated under the view of changes and challenges that have arisen as a result of the spread of the COVID 19 pandemic. The key factors on which the formation of competitive advantages of domestic enterprises in the unstable economic conditions in the fast moving convenience goods (FMCG) market were detected. Since the lockdown of COVID 19, consumers have been heavily stocking up on basic FMCG and home luxury goods in all monitored markets. The FMCG Industry is one of the few industries that has been able to grow during the crisis. Compared to March 2019, interest in these goods increased by 53% in March 2020. It also grew stronger in the countries most affected by the crisis – presumably due to a longer lockdown period. It's noticeable that retailers with strong digital capabilities are experiencing a growth (having delivery slots booked for months in advance), while the retailers with weaker e-commerce offerings are losing consumer interest. At the same time, it's important for FMCG brands to hit the right communication tone and not to risk having their campaigns considered inappropriate. Data shows that only brands with purpose-driven advertising and social support seem to be successful. The foundations of the existence of contraversion regarding the interpretation of the concept of network intralogistics in modern challenges have been investigated and it has been established that networked intralogistics is a systemic concept in which many processes and mechanisms interact with each other, and therefore, based on a systematic approach, the technological component of intralogistics must necessarily be balanced, integrated with "intangible", that is, the sphere of relations in which strategic marketing approaches and their integration with other functional areas: logistics and finance are of key importance. Therefore, marketing and logistics support of the market of essential goods should be based on the system of selection of the most relevant for this market tools of network intralogistics and marketing, including: network intralogistics, digital and green technologies, digital marketing, SMM, Customer Relationship Management.

Keywords: intralogistics, marketing, marketing logistics approach, digital-technologies, e-commerce.

JEL classification: D24, D46, L17, M30, O32

Постановка проблеми. Одним із найперспективніших ринків, який є захищеним від циклічних змін, які відбуваються в економіці та демонструє приріст в умовах пандемії є ринок споживчих товарів, що швидко реалізуються (англ. FMCG – Fast-moving consumer goods), до яких відносяться і товари першої необхідності. Збереження конкурентоздатності і підсилення переваг підприємств цієї галузі великою мірою зумовлюється здатністю оптимізувати всі процеси створення вартості, які безперервно циркулюють у їхніх ланцюгах поставок – від постачання сировини, виробництва до сервісного обслуговування кінцевого споживача.

Успішність виконання цих завдань великою мірою залежить як від правильного налаштування логістич-

ної системи самого підприємства, так і від синхронізації її роботи із іншими, не менш важливими сферами – маркетингом, обслуговуванням споживача та виробництвом. Зазначене значною мірою пояснює актуальність дослідження потенціалу використання системи мережевої інтралогістики на ринку товарів першої необхідності, як одного із прогресивних науково-прикладних напрямів управління потоковими процесами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інтралогістика все більше стає предметом досліджень і розробок як форми оптимізації, автоматизації, інтеграції та управління матеріальними та інформаційними потоками, що циркулюють в межах бізнес-одиниць.

Зокрема, аналіз останніх досліджень та публікацій дає змогу виокремити як мінімум дві домінуючі групи науково-прикладних досліджень застосування інтра-логістики.

Перша група акцентує увагу на пріоретизації ролі інноваційних, високотехнологічних рішень в логістиці, які становлять фундаментальну основу четвертої промислової революції. Тут, насамперед, іде мова перетворення виробничих одиниць в розумні середовища, де весь процес може контролюватися за допомогою єдиної інформаційної системи [1–5].

Дослідження цієї групи доводять цінність інтралогістики в аспекті оптимізації та наскрізного управління логістичним потоком інформації в межах логістичної системи виробничого підприємства, дистрибуційного центру або складу, а також управління фізичними матеріалами на основі сучасних інформаційних технологій завдяки чому уможлиблюється зниження зайвих витрат, мінімізується обсяг товарних запасів, покращується безпека працівників. При цьому впровадження в дію інтралогістичних систем може варіюватися від базової автоматизації, наприклад конвеєрів та пакувальних машин, до систем, керованих програмним забезпеченням, які керують ручними та автоматизованими процесами, забезпечуючи аналіз та спілкування в реальному часі з іншими сторонами. Це може бути як для магазинів, так і для покупців, щоб вони володіли інформацією щодо періоду очікування поставок та перевізників, щоб вони могли відповідно керувати своїм розкладом.

Також слід відмітити, що в такому контексті інтралогістика здебільшого звужується до виконання функцій збору та аналізу даних, що дає змогу бізнесу підвищувати ефективність логістичних процесів, насамперед, на рівні складу та організації транспортних процесів.

Друга група дослідників акцентує увагу на пріоретизації досягнення високого ступеня міжфункціональної синергії логістики всередині логістичної системи і поза нею, що концептуально ґрунтується на маркетингово-логістичному управлінні та його осучасненій версії «концепції мережевої інтралогістики» [6–9].

Водночас, генеральним трендом світового бізнесу на фоні традиційних важелів впливу на споживача: ціни, якості, еластичності, інноваційності, швидкості, зростає цінність екологічності, безпечності товарів, що безумовно має критичне значення для товарів першої необхідності, особливо в умовах глобальних викликів, спричинених пандемією COVID-19.

Відтак, слід констатувати, що питання застосування мережевої інтралогістики на ринку товарів першої необхідності потребує глибокого всестороннього дослідження особливостей цієї товарної групи з точки зору виявлення ключових факторів, від яких залежить формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств у нестабільних економічних умовах.

Формулювання цілей статті. 1. Дослідити особливості товарів першої необхідності під кутом змін та викликів, що виникли як наслідок поширення пандемії COVID 19; 2. Виявити ключові факторів, від яких залежить формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств у нестабільних економічних умовах на ринку товарів першої необхідності; 3. Дослідити підстави існування контраверсії щодо трактування концепції мережевої інтралогістики за сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження у сфері особливостей логістики ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту [14] вказують на традиційні характерні ознаки ринку, на якому реалізуються товари FMCG:

- 1) сезонність;
- 2) динамічність;
- 3) висока конкуренція;
- 4) постійна боротьба за лідерство;
- 5) скорочення життєвого циклу товарів,
- 6) поява нових правил і вимог.

Зокрема, успішна діяльність на цьому ринку залежить не лише від дотримання корпоративних правил, вимог податкового, митного законодавства, але і особливо законодавства про захист прав споживачів. Надзвичайно важливими аспектами ведення бізнесу на цьому ринку є контроль якості та дотримання прав споживачів, що мають значний вплив на фінансові показники діяльності підприємців [14].

Щоб утримати свої позиції на цьому ринку, компанії постійно трансформують свій брендовий портфель, розширюють асортимент, виводять на ринок нові продукти. Критичне значення для гравців на цьому ринку має стратегія просування та продажу, забезпечення доступності товарів та цін на них, а також широкий асортимент товарів. Існує думка, що маркетингові рішення, що їх розробляють для категорії FMCG, є найбільш революційними.

За дослідженнями відомої консалтингової фірми Price Waterhouse Coopers [15], компанії сектора роздрібної торгівлі та виробництва споживчих товарів, зазвичай, управляють своїми функціями планування, виробництва, постачання і збуту на регіональному рівні, а функціями забезпечення підтримки і стратегічних закупівель – на глобальному рівні. Вони передають на зовнішній підряд близько 7% робіт з планування закупівель і опрацювання замовлень, 30% виробничих операцій і 10–55 % робіт, пов'язаних із безпосередніми поставками.

Щодо українського сектора FMCG, то за дослідженнями експертів, головною тенденцією тут (протягом декількох останніх років – до пандемії) є зміщення споживчих потреб на дешевші товари повсякденного попиту, вироблені в Україні [16]. Це є наслідком зниження купівельної спроможності населення. Також серед тенденцій можна спостерігати: уповільнення темпів зростання галузі; інтенсивну боротьбу за частку ринку між виробниками; зміну форматів роздрібної торгівлі (збільшення частки мережевої роздрібної торгівлі); прискорення темпів зростання, впровадження новинок у разі скорочення життєвого циклу товарів [14].

Водночас, аналіз особливостей ринку товарів першої необхідності дає змогу стверджувати, що незважаючи на те, що цей ринок захищений від різких економічних коливань попиту споживачів, в тому числі викликаних пандемією коронавірусу (рис. 1), водночас будь-які різкі зміни накладають суттєвий відбиток на організацію логістики в цій галузі і ті виклики, через які повинні пройти усі учасники в ланцюгу поставок кінцевого товару.

Аналізуючи сегменти FMCG, які демонструють найвищий споживчий інтерес, слід констатувати, що головним чином зростання відбувається у тих брендах, які особливо добре позиціонують в Інтернеті

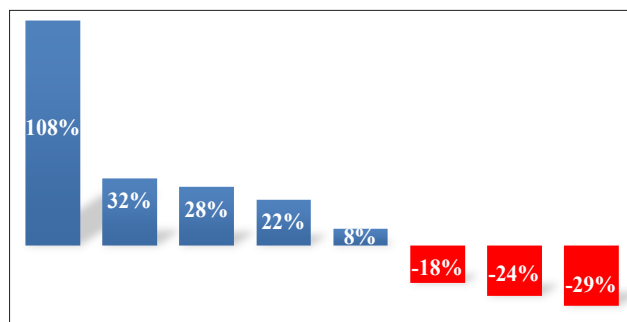


Рис. 1. Реакція різних галузей промисловості ЄС на пандемію (зростання галузі в період лютий-березень 2020, %) [10]

(через їх високу присутність в електронній комерції). Для багатьох людей у комендантських країнах замовлення через Інтернет стало єдиною альтернативою після закриття багатьох магазинів [10]. Споживачі також стурбовані своїм здоров'ям, а це означає, що торгові марки, пов'язані з побутовою та особистою гігієною, продаються особливо добре.

Так, нещодавно компанія Nielsen в Україні провела захід, присвячений електронній комерції (eCommerce), в рамках якого представила послугу моніторингу онлайн-продажів в сфері товарів повсякденного попиту (FMCG) та визначивши, що на кінець 2019 р. онлайн-продаж в Україні займав близько 1% ринку FMCG [11]. За іншими джерелами статистика інтернет-продажів товарів FMCG до карантину становила до 3% [12]. В умовах карантину модель придбання продуктів харчування і товарів першої необхідності в онлайн-форматі зайняла чільне місце, перевершивши усі можливі прогнози. Відтак, Інтернет-магазини, маркетплейси, B2B-портали, мобільні аплікації – це не просто додаткові рішення для стратегічного планування бізнесу, але реальні можливості для його зростання і розвитку, якими не слід нехтувати.

За висновками експертів у сфері логістики [13] також можна зробити висновок про те, коронавірус привів до серйозних міжгалузевих збоїв, проливши світло на важливість ефективного управління запасами в ланцюгу поставок. Головним чином тут важливий вплив має зміна поведінки споживачів, підвищена увага до традиційних продуктів харчування і бакалійних товарів, до фармацевтичних продуктів та засобів охорони здоров'я. Логістичні оператори повинні бути готові до збільшення обсягів поставок від виробників продуктів харчування, як безпосередньо через магазини, так і через електронну торгівлю.

Відтак, з однієї сторони зазначені виклики обумовлюють невідворотність використання в інтралогістиці сучасних діджитал-технологій Industry 4.0 – Інтернету речей, робототизації, аналітики, великих даних тощо, які націлені на підвищення продуктивності логістичних процесів, підвищення рівня їхньої контрольованості, візуалізації, прогностичності як всередині, так і за межами підприємства, і з іншої сторони – розуміння того, що ґрунтуючись на системному підході логістика досягає своєї цілі лише у тісному взаємозв'язку та взаємоузгодженні із потребами та реакцією кінцевих споживачів. Адже, за відсутності системного мис-

лення та розуміння симбіозу логістики та маркетингу – ті користі, які виникають завдяки спеціалізації у сфері виробництва можуть бути нівельовані, «розпорошені» у інших сферах, зокрема у збуті. Як зазначають автори [6] «можна досягти надто високого рівня контролю за витратами у сфері виробництва та практично звести до мінімуму витрати часу, обсяг запасів завдяки високому рівню спеціалізації та використанню сучасного логістичного інструментарію, однак досягти таких же результатів у сфері збуту продукції є надзвичайно складно. Як правило, саме в сфері дистрибуції «розпорошується» весь досягнений позитивний ефект «тотальної економії витрат» у виробництві».

Саме тому, погоджуючись із авторами [6] сьогодні як ніколи важливе маркетингово-логістичне забезпечення, що базується на таких трьох елементах: 1) задоволенні клієнта; 2) інтегрованих логістично-маркетингових діях; 3) досягненні фінансових цілей.

Загалом маркетингово-логістичне забезпечення націлене на покращення сервісу обслуговування та розповсюдження інформації. Відтак окремі клієнти вбачають традиційну «цінність» для логістики короткий термін обслуговування, наявність та своєчасність доставки. Замовники переважно в межах логістичного забезпечення підвищують вимоги до самої логістики шляхом запитів оперативних завдань з доданою вартістю, такі як упаковка, штрихове кодування та інформаційні системи. Зокрема, одним із важливих маркетингово-логістичних рішень на ринку овочів та фруктів є націленість виробників на практичне впровадження та ефективність ведення intra-marketing (внутрішнього маркетингу). Внутрішній маркетинг – цтехніка, яку керівники бізнесу використовують, щоб продавати свої повідомлення власним працівникам. Для виробників це схоже на звичайний маркетинг, за винятком того, що вони продають товари та послуги своїм клієнтам, а також повідомлення, програми та політику своїм працівникам.

Водночас, досі на більшості підприємств залишається низьким рівень організації логістики, коли відповідальність за виконання логістичних функцій розділена між декількома функціональними підрозділами – відділами збуту, маркетингу, постачання, фінансовим відділом та ін. Це приводить до унеможливлення оптимізації всього логістичного процесу та забезпечення виконання загальної логістичної стратегії розвитку підприємства [7].

Отже, головним завданням мережевої інтралогістики, яка безумовно відіграє важливе значення в сучасних маркетингово-логістичних рішеннях підприємств є одночасне досягнення мінімізації товарних запасів, прискорення операцій, швидкості реагування на зміни в поведінці споживачів та зниження витрат – тобто фінансових та логістичних цілей за рахунок комбінованого та вдосконаленого використання технологій, праці та обладнання з однієї сторони, та з іншої – досягнення взаємоузгодження логістичних рішень всередині логістичної системи із іншими функціональними сферами, насамперед із сферою маркетингу, що сприятиме спільному подоланню часових, просторових, асортиментних, кількісних та інших бар'єрів на шляху переміщення товарів від джерел сировини до кінцевих споживачів, уникненню процесів та дій, що не мають цінності, скороченню часу реакції на зміни ринкового попиту.

Таблиця 1

Ключові виклики в організації логістики та маркетингу на ринку товарів першої необхідності

	КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ	СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ	ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ / ПОМ'ЯКШЕННЯ
ЛОГІСТИКА	Зростання ризиків в управлінні запасами	Постачання, виробництво, збут	Діджитал-технології
	Зміна формату взаємовідносин із контрагентами – зростання важливості онлайн-контактів	Здебільшого між сферами діяльності	Діджитал-технології
	Зростання ризиків в управлінні людськими ресурсами	Постачання, виробництво, збут	Дистанційні-технології (WFH – Work From Home)
	Зростання вимог до доступності та швидкості поставки товару	Збут	Короткі ланцюги поставок Діджитал-технології
	Затримки в процесах транспортування	Збут	
	Зростання онлайн-формату купівель	Збут	Інтернет-торгівля
	Зростання вимог до якості / екологічності	Виробництво	Зелені технології
МАРКЕТИНГ	Зростання онлайн-формату купівель (відсутність фізичних полиць, закриття магазинів)	Збут	Інтернет-маркетинг Маркетинг соціальних мереж Діджитал-маркетинг E-mail-маркетинг Customer Relationship Management
	Зростання попиту	Виробництво, збут	
	Вимогливість до представлення бренда в соцмережі	Збут	
	Зростання важливості стратегії D2C (Direct To Consumer)	Збут	

Джерело: власна розробка на основі узагальнення [10-13; 15; 16]

Відтак, не існує контраверсії між «матеріальною», тобто технологічною сферою застосування інтралогістики та «нематеріальною», тобто сферою відносин, в якій ключового значення набувають стратегічні маркетингові підходи та їх інтеграція із іншими функціональними сферами: логістикою та фінансами. Існує розуміння важливості їх поєднання задля знаходження оптимального рішення.

Зокрема, імплементуючи такий погляд у прикладне дослідження особливостей застосування систем мережевої інтралогістики на ринку товарів першої необхідності, слід навести результати проведеного аналізу змін, які спотерігаються на ринку товарів першої необхідності в умовах пандемії. Отримані результати дають змогу виокремити ключові виклики в організації логістики та маркетингу та актуальні інструменти їх пом'якшення (табл. 1).

Отже, аналіз змін в організації логістики та маркетингу на ринку товарів першої необхідності вказує на ряд важливих з погляду системи застосування систем мережевої інтралогістики на досліджуваному ринку актуальних інструментів протидії або суттєвого пом'якшення ключові виклики, з якими стикнулися підприємства в результаті поширення карантинних заходів у зв'язку із пандемією COVID 19.

Це, своєю чергою дає змогу сформулювати комплексне маркетингово-логістичне забезпечення ринку товарів першої необхідності (рис. 2), яке засноване на системі підбору найбільш актуальних для цього ринку інструментів мережевої інтралогістики та маркетингу, що включає:

– digital технології та побудову коротких ланцюгів поставок з метою отримання позитивних ефектів у галузі управління запасами, зменшення ризиків в управлінні людськими ресурсами, в сфері транспортування та підвищення здатності адаптування до зростаючого впливу онлайн-комунікацій та онлайн-закупівель;

– зелені технології, метою використання яких є забезпечення гарантії безпечності та екологічності процесів та кінцевих продуктів для кінцевих споживачів;

– Інтернет-маркетинг, маркетинг соціальних мереж, digital- та e-mail-маркетинг з метою реалізації клієнтоорієнтованої стратегії, та зокрема стратегії D2C, яка в умовах зростаючого попиту та онлайн-формату закупівель відіграє вирішальне значення, забезпечуючи критично важливу лояльність та прихильність клієнтів в мережі Інтернет.

Відтак, взаємодоповнення маркетингових та логістичних інструментів в рамках системи застосування мережевої інтралогістики складає сучасну платформу побудови ефективних логістичних систем та їх ланцюгів поставок, зорієнтованих на високий ступінь задоволеності і лояльності клієнтів.

Висновки. Отже, мережева інтралогістика – це системна концепція, в якій багато процесів і механізмів взаємодіють один з одним. Як і будь-яка інша концепція управління, інтралогістика потребує системного підходу, за якого технологічна складова має бути врівноважена, інтегрована із «нематеріальною», тобто сферою відносин, в якій ключового значення набувають стратегічні маркетингові підходи та їх інтеграція із іншими функціональними сферами: логістикою та фінансами.

Аналіз змін в організації логістики та маркетингу на ринку товарів першої необхідності вказує на ряд важливих з погляду системи застосування систем мережевої інтралогістики на досліджуваному ринку актуальних інструментів протидії або суттєвого пом'якшення ключові виклики, з якими стикнулися підприємства в результаті поширення карантинних заходів у зв'язку із пандемією COVID 19. До них віднесено: digital технології та побудову коротких ланцюгів поставок; зелені технології; інтернет-маркетинг, маркетинг соціальних мереж, digital- та e-mail-маркетинг, Customer Relationship Management.



Рис. 2. Комплексне маркетингово-логістичне забезпечення ринку товарів першої необхідності

Джерело: власна розробка

Таким чином, взаємодоповнення маркетингових та логістичних концепцій складає сучасну платформу побудови ефективних логістичних систем та їх ланцюгів поставок, зорієнтованих на високий ступінь задоволеності і лояльності клієнтів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленні вивчення прикладних аспектів імплементації маркетингово-логістичного підходу до управління логістичними системами на ринку товарів першої необхідності.

Список використаних джерел:

1. Gazda A., Osieczko K. The use of intralogistic systems in the enterprise : conference paper: CLC 2018 : Carpathian Logistics Congress, Prague. URL: https://www.researchgate.net/publication/341736726_The_use_of_intralogistic_systems_in_the_enterprise (дата звернення: 20.09.2020).
2. Fernandes A., Baptista F.J.G., Silva R. D.S.G., Campilho G.F.L. Pinto. *Intralogistics and industry 4.0: designing a novel shuttle with picking system* : 9th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2019), June 24–28, 2019, Limerick, Ireland. URL: https://www.researchgate.net/publication/339112304_Intralogistics_and_industry_40_designing_a_novel_shuttle_with_picking_system (дата звернення: 21.09.2020).
3. Moris J. What is Intralogistics? *Invata Intralogistics* : website, 2013. URL: <http://www.invata.com/what-is-intralogistics/> (дата звернення: 05.01.2019).
4. Tjahjono B., Esplugues C., Ares E., Pelaez G. What does Industry 4.0 mean to Supply Chain? *Procedia Manufacturing*. 2017. № 13. P. 1175–1182.
5. Krykavskyy Y., Pokhylchenko O., Hayvanovych N. Supply chain development drivers in Industry 4.0 in Ukrainian enterprises. *Oeconomia Copernicana*. 2019. Vol. 10 (2). P. 273–290.
6. Krykavskyy E.V., Pokhylchenko E.A. Implementation of marketing concepts into supply chain management. *Economics, entrepreneurship, management*. 2014. Vol. 1. No 2. P. 25–34.
7. Крикавський Є.В., Наконечна Т.В. Інтралогістика як засіб досягнення конкурентних переваг. *Науковий вісник УжНУ Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 15. Частина 2. С. 35–39.
8. Pukas A. Integracja koncepcji zarządzania relacjami z klientem oraz zarządzania łańcuchem dostaw i ich wykorzystanie w budowaniu przewagi rynkowej przedsiębiorstwa. Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce : monografia / A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor. Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014. P. 378–385.
9. Krykavskyy E., Lovri I. Strategic approach to sales activity of industrial enterprises. The contemporary problems of management – value-based marketing, social responsibility and other factors in process of development – micro, meso and macro aspect : monografia / H. Howaniec, W. Waszkielewicz. Bielsko-Biala: University of Bielsko-Biala, 2014. P. 39–57.
10. Impact analysis: how is the consumer goods industry responding to coronavirus? URL: <https://www.reply.com/en/covid-19-fmcg-industry-impact-analysis> (дата звернення: 20.09.2020).
11. Nielsen в Україні буде мониторити онлайн-продажі в сфері FMCG. URL: https://mmr.ua/show/nielsen_v_ukraine_budet_monitority_onlayn-prodazhi_v_sfere_fmcg (дата звернення: 20.09.2020).

12. FMCG: как сформировать план выхода из карантина. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20211834-fmcg-kak-sformirovat-plan-vyhoda-iz-karantina> (дата звернення: 20.09.2020).
13. Logistics Manager Analysis: How Covid-19 is disrupting inventory management. URL: <https://www.logistik-express.com/logistics-manager-analysis-how-covid-19-is-disrupting-inventory-management/> (дата звернення: 20.09.2020).
14. Якимішин Л.Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту : монографія / Л.Я. Якимішин. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2017. 220 с.
15. Цепочки поставок нового поколения: эффективные, быстрые и соответствующие индивидуальным потребностям клиентов. Глобальный обзор деятельности в сфере управления цепочками поставок за 2013 год. URL: <https://www.pwc.ru/en/performance-management/assets/global-supply-chain-survey-2013-rus.pdf> (дата звернення: 20.09.2020).
16. Рынок товаров широкого потребления (FMCG) Украины. URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Consumer-Products/EY-report-fmsg-trends-2014-rus> (дата звернення: 20.09.2020).

References:

1. Gazda A., Osieczko K. (2018) The use of intralogistic systems in the enterprise. *Proceedings of the Carpathian Logistics Congress (Czech Republic, Prague, 2018)*. URL: https://www.researchgate.net/publication/341736726_The_use_of_intralogistic_systems_in_the_enterprise (accessed 20.09.2020).
2. Fernandes A., Baptista F.J.G., Silva R.D.S.G., Campilho G.F.L. Pinto (2019) Intralogistics and industry 4.0: designing a novel shuttle with picking system. *Proceedings of the 9th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2019, Ireland, Limerick, June 24-28, 2019)*, Limerick. Available at: https://www.researchgate.net/publication/339112304_Intralogistics_and_industry_40_designing_a_novel_shuttle_with_picking_system (accessed 21 December 2020).
3. Moris J. What is Intralogistics? Invata Intralogistics Website, 2013. Available at: <http://www.invata.com/what-is-intralogistics/> (accessed 05 January 2019).
4. Tjahjono B., Esplugues C., Ares E., Pelaez G. (2017) What does Industry 4.0 mean to Supply Chain? *Procedia Manufacturing*, no. 13, pp. 1175–1182.
5. Krykavskyy Y., Pokhylchenko O., Hayvanovych N. (2019) Supply chain development drivers in Industry 4.0 in Ukrainian enterprises. *Oeconomia Copernicana*, vol.10 (2), pp. 273–290. DOI: 10.24136/oc.2019.014.
6. Krykavskyy E.V., Pokhylchenko E.A. (2014) Implementation of marketing concepts into supply chain management. *Economics, entrepreneurship, management*, vol. 1, no. 2, pp. 25–34.
7. Krykavskyy E.V., Nakonechna T.V. (2017) Intralogistyka yak zasib dosiahnennia konkurentnykh perevah [Intralogistics as a way of achievement a competition benefit]. *Naukovyy Visnyk UzhNU Serii Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny Ta Svitove Hospodarstvo* [Scientific Herald of Uzhhorod University. Series: International Economic Relations And World Economy], vol. 15, part 2, pp. 35–39.
8. Pukas A. (2014) Integracja koncepcji zarządzania relacjami z klientem oraz zarządzania łańcuchem dostaw i ich wykorzystanie w budowaniu przewagi rynkowej przedsiębiorstwa [Integration of the concept of customer relationship management and supply chain management and their use in building a company's market advantage]. *Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce* [Marketing in the 25th anniversary of the market economy in Poland] : monografia. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 378–385.
9. Krykavskyy E., Lovri I. (2014) Strategic approach to sales activity of industrial enterprises. *The contemporary problems of management – value-based marketing, social responsibility and other factors in process of development – micro, meso and macro aspect* : monografia. Bielsko-Biala: University of Bielsko-Biala, pp. 39–57.
10. Impact analysis: how is the consumer goods industry responding to coronavirus? Available at: <https://www.reply.com/en/covid-19-fmcg-industry-impact-analysis> (accessed 20 September 2020).
11. Nielsen v Ukraine budet monitorit' onlajn-prodazhi v sfere FMCG [Nielsen in Ukraine will monitor online FMCG sales]. Available at: https://mmr.ua/show/nielsen_v_ukraine_budet_monitority_onlajn-prodazhi_v_sfere_fmcg (accessed 20 September 2020).
12. FMCG: kak sformirovat plan vyhoda iz karantina [FMCG: how to create an exit plan from quarantine]. Available at: <https://mind.ua/ru/openmind/20211834-fmcg-kak-sformirovat-plan-vyhoda-iz-karantina> (accessed 20 September 2020).
13. Logistics Manager Analysis: How Covid-19 is disrupting inventory management. Available at: <https://www.logistik-express.com/logistics-manager-analysis-how-covid-19-is-disrupting-inventory-management/> (accessed 20 September 2020).
14. Yakymyshyn L.Ya. (2017) Lohistyka lantsiuhiv postavok tovariv povsiakdennoho popytu [Logistics of the FMCG supply chains]: monografia. Ternopil: Palianytsia V.A., 220 p.
15. Cepochki postavok novogo pokoleniya: jeffektivnye, bystrye i sootvetstvujushhie individualnym potrebностям klientov [Next-generation supply chains: efficient, fast and tailored to individual customer needs]. *Global'nyj obzor dejatel'nosti v sfere upravleniya cepochkami postavok za 2013 god* [Global Supply Chain Management Review 2013]. Available at: <https://www.pwc.ru/en/performance-management/assets/global-supply-chain-survey-2013-rus.pdf> (accessed 20 September 2020).
16. Rynok tovarov shirokogo potreblenija (FMCG) Ukrainy [Market of consumer goods (FMCG) in Ukraine]. Available at: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Consumer-Products/EY-report-fmsg-trends-2014-rus> (accessed 20 September 2020).

УДК 658.1:004.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-11>

Смолич Д. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6444-9486>

Smolych Dariia

Lutsk National Technical University

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ

У статті досліджено теоретико-прикладні аспекти оптимізації управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження ERP-системи. Розглянуто сутність ERP-системи та типові модулі, які автоматизують систему збору, зберігання та використання інформації на підприємстві. Представлено порівняльну характеристику ERP-систем та орієнтовну вартість альтернатив програмного забезпечення, зокрема BAS ERP, Perfectum CRM+ERP, ERP-система IT-Enterprise, Tend ERP. Ґрунтовно досліджено основні етапи впровадження ERP-системи: організаційний етап; етап обстеження підприємства і проектування системи ERP; визначення ефекту від упровадження системи ERP; запуск системи в експлуатацію; оцінки ефективного впровадження ERP-системи. У ході дослідження встановлено, що впровадження системи ERP на підприємстві дає змогу автоматизувати процес управління ресурсами, виявити прогалини в управлінні та сприяє збалансуванню використання усіх наявних ресурсів.

Ключові слова: ресурси, підприємство, управління ресурсами, ERP-система, програмне забезпечення.

OPTIMIZATION OF MANAGEMENT OF RESOURCE SUPPORT OF THE ENTERPRISE THROUGH IMPLEMENTATION OF ERP-SYSTEM

The article examines the theoretical and applied aspects of optimizing the management of enterprise resources by implementing an ERP-system, which within one computer program, with free access to all departments of the enterprise, allows rapid exchange of information and simplifies management processes. The following methods were used in the study: comparative and critical analysis, synthesis, generalization. The essence of ERP-system and standard modules that automate the system of collection, storage and use of information in the enterprise are considered. The article presents the comparative characteristics of ERP-systems and the estimated cost of software alternatives, in particular: BAS ERP, Perfectum CRM + ERP, ERP-system IT-Enterprise, Tend ERP. In addition, the article proves that minimizing the risks and getting the most out of implementing an ERP system is possible through a carefully planned phased project. The main stages of ERP-system implementation are thoroughly researched: organizational stage, which envisages creation of a group of line employees and managers from each department of the enterprise, in order to develop an ERP-system implementation plan; the stage of enterprise survey and ERP system design, which allows to develop individual system functionalities for a specific business entity; determining the effect of the implementation of the ERP system, in which the working group determines what is planned to be achieved after the implementation of the system; commissioning of the system, which is preceded by appropriate user training, as well as the development of instructions for working in the system; evaluation of effective implementation of ERP-system. The study found that after a calendar year of active use of the ERP-system, the company's management can really assess the effect of using this software. The article proves that ERP systems in the enterprise allows to automate the process of resource management, allows to identify gaps in management and helps to balance the use of all available resources, which is practically valuable in today's business environment.

Keywords: resources, enterprise, resource management, ERP-system, software.

JEL classification: D83, D89

Постановка проблеми. Сьогодні існує безліч систем та інструментів у формі програмного забезпечення, які значно полегшують процес управління ресурсним забезпеченням підприємства завдяки автоматизації та комп'ютеризації даного процесу. Практичне застосування таких систем та методів можливе лише за рахунок використання програмного забезпечення, яке розроблене відповідно до функцій та завдань, що виконують дані методи. Так, найбільш оптимальним, зважаючи на можливості середнього вітчизняного підприємства, є впровадження системи ERP, яка дає можливість налагодження ефективної системи управління не лише ресурсним забезпеченням, а й іншими сферами діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ефективного управління ресурсами підприємства, ресурсним потенціалом в економічній науці завжди приділялося достатньо уваги. Разом із тим динамізм сучасних економічних процесів, зміна умов господарювання підприємств змушує по-новому підійти до розгляду ресурсів підприємства й управління ними. Поняття «ресурсне забезпечення» досліджували різні науковці: О.І. Шаманська [1], Н.С. Краснокутська [2], О.В. Кузьменко [3], О.А. Материнська [4], О.В. Латишева [5]. Автори ґрунтовно розкривають основну суть понять «ресурси» та «управління ресурсним забезпеченням», виділяють основні їхні складники та значення кожного з ресурсів. Разом із тим недостатньо

вивченим залишається питання впровадження ефективних інноваційних методів управління ресурсним забезпеченням.

Мета статті полягає у дослідженні теоретико-прикладних аспектів оптимізації управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження ERP-системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усі підприємства, як комерційні, так і некомерційні, потребують ресурсів для здійснення господарської діяльності. Керівництво організації з метою досягнення успіху у своїй діяльності повинне вміти ефективно управляти наявними ресурсами, знати, як їх оптимально збалансувати та отримати при цьому максимум користі.

Економічні ресурси – це будь-які фактори, що є необхідними для ефективного здійснення діяльності підприємства [1]. Ресурси виступають компонентами, які потрібні керівництву для ведення бізнесу. До ресурсів можна віднести працівників, робочий простір, обладнання, капітал тощо [3]. Даний список не є вичерпним, адже їх види та кількість на тому чи іншому підприємстві залежать від специфіки та сфери його діяльності.

Варто відзначити, що сьогодні не існує єдиного підходу до класифікації ресурсів підприємства. У багатьох наукових та економічних джерелах автори по-різному подають структуру ресурсів підприємства залежно від особливостей та сфер діяльності. Класичним є поділ ресурсів на чотири основні види, до яких відносять [6] фінансові, трудові, матеріальні та основні засоби. Дані види економічних ресурсів протягом багатьох років цілком були спроможні забезпечити нормальне функціонування підприємства відповідно до поставлених цілей.

Проте в сучасних умовах ведення бізнесу виникає необхідність використання інформаційних та нематеріальних видів ресурсів, у тому числі інноваційних. Так, нині інформаційні ресурси формують основу процесу управління, адже вони становлять необхідні для якісної оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень відомості, завдяки яким керівництво має змогу приймати найбільш оптимальні, аргументовані рішення. Для ефективного функціонування та розвитку підприємства необхідне постійне надходження, засвоєння та обробка достовірної інформації, адже непоінформованість сприяє суб'єктивізму та необґрунтованості рішень і дій. Також варто відзначити, що зараз здебільшого вже немає підприємств (у тому числі державних чи комунальних), в яких відсутній сайт чи доступ до мережі Інтернет, котрі є невід'ємними складниками інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Сьогодні актуальним шляхом оптимізації управління ресурсним забезпеченням підприємства є впровадження ERP-системи.

ERP-система (Enterprise Resource Planning System) планування ресурсів підприємства являє собою цілісну систему управління організацією, за допомогою якої відбувається оптимізація та збалансування використання усіх наявних ресурсів. Дана система передбачає розміщення всіх необхідних підрозділів, їх функціональних завдань, ресурсів для ефективної роботи підприємства в одній комп'ютерній системі, доступ до якої мають усі підрозділи, що суттєво спрощує роботу працівників і забезпечує вільний та швидкий обмін інформацією [7].

ERP складається з модулів (що визначаються безпосередньо підприємством відповідно до особливостей його господарської діяльності), які автоматизують систему збору, зберігання та використання інформації. Ці модулі відповідають відділам підприємства (виробництво, фінанси, людські ресурси, закупівля, продажі та маркетинг, інвентаризація тощо). Зазвичай усі відділи підприємства функціонують окремо, а інформація зберігається локально, тому інші відділи не мають до неї доступу. Це тип децентралізованої організації робочого процесу, який додає певні перешкоди для управління процесами. Після впровадження ERP-системи усі відділи матимуть доступ до модулів, які можуть знадобитися для виконання персоніфікованих повсякденних завдань. Це значно полегшує роботу, економить час і фінанси.

Для того щоб мінімізувати ризики й отримати максимум вигоди від упровадження ERP-системи, необхідно ретельно спланувати та оцінити кожен етап проекту. Для початку важливо поставити бізнес-цілі, провести діагностику поточних бізнес-процесів та ІТ-систем. Потім необхідно змодельовати бажаний ефект від упровадження системи, спланувати бюджет проекту і часові рамки його реалізації і вже тільки цього підібрати програмне забезпечення, що за своїм функціоналом найбільш підійде підприємству відповідно до поставлених цілей.

Отже, розглянемо етапи впровадження ERP-системи на підприємстві:

Організаційний етап. На цьому етапі необхідно зібрати групу лінійних співробітників і менеджерів із кожного відділу з метою розроблення плану впровадження ERP-системи. До складу робочої групи зазвичай включають:

- директора підприємства, адже він обізнаний стосовно всіх бізнес-процесів, що протікають на підприємстві, а також має повноваження з одноосібного прийняття рішень із будь-яких питань;
- керівників усіх підрозділів, які в майбутньому користуватимуться новим програмним забезпеченням (головний бухгалтер, головний економіст, керівник відділу кадрів, начальник виробництва, менеджер із закупівель). У подальшому їхнім завданням буде консультування інших фахівців щодо особливостей роботи з даною системою, а також організація роботи підлеглих після завершення впровадження;
- ІТ-фахівця широкого профілю, основним завданням якого буде технічний супровід плану з упровадження системи ERP.

Першим кроком для створеної проектної групи є оцінка поточного стану підприємства з метою визначення, які саме процеси потребують поліпшення та автоматизації в ERP-системі. Необхідно проаналізувати ці процеси, починаючи з головних, та визначити стратегічні цілі і сферу реалізації за допомогою отриманої оцінки.

Для прикладу, на підприємстві можливо автоматизувати такі процеси: виробництво; фінанси; людські ресурси; матеріальне забезпечення; постачання та збут; інформаційні потоки. У такий спосіб майбутня ERP-система буде включати відповідно шість модулів, які відображають ці процеси. Після впровадження системи підприємства можуть добавляти нові модулі за необхідності, проте для цього знадобляться додаткові витрати.

Також на організаційному етапі потрібно визначитися з джерелами фінансування і вибрати компанію-інтегратора, тобто ту компанію, у якій підприємство придбає ERP-систему й яка займатиметься її технічним упровадженням.

Отже, пропонуємо розглянути характеристики ERP-систем, які успішно використовуються українськими компаніями (табл. 1).

Аналізуючи запропоновані в табл. 1 ERP-системи, варто відзначити, що кожна з них надає різний спектр функціональних можливостей, деякі системи більший (BAS ERP, ERP-система IT-Enterprise, ІНСТАЛЬОВ:

Корпоративний менеджмент), деякі – трохи менший (Perfectum CRM+ERP, Tend ERP) у зв'язку з типами суб'єктів господарювання, на які вони сегментовано орієнтовані.

Зважаючи на сучасні умови ведення бізнесу та фінансовий стан вітчизняних підприємств, пропонуємо менеджменту компаній звернути увагу в першу чергу на системи, витрати на купівлю та впровадження яких проаналізовано в табл. 2.

Таким чином, із двох розглянутих систем упровадження IT-Enterprise – значно дешевша система, проте BAS ERP, зокрема компанія iT.Artel, яка займа-

Таблиця 1

Характеристика ERP-систем та орієнтовна вартість альтернатив програмного забезпечення

Назва ERP-системи	Компанія-інтегратор	Коротка характеристика	Вартість
BAS ERP	iT.Artel	- облік кредитів, депозитів і позик; - аналітична звітність стосовно руху фінансів; - облік прибутків; - здійснення оперативного планування закупівель відповідно до планів продажу та виробничих планів; - інвентаризація; - можливість підтримки різних схем прийому сировини і матеріалів від постачальників та ін.	180 000 грн
Perfectum CRM+ERP (хмарні про-версії)	Perfectum	- інвентаризація; - управління персоналом; - управління закупівлями та постачанням; - планування та формування звітів; - конструктор бізнес-процесів	5–7 тис/міс. + додаткові витрати за кожні модулі
ERP-система IT-Enterprise	IT-Enterprise	- здійснення оперативного контролю над фінансовим станом підприємства; - оперативне управління динамікою собівартості продукції; - формалізація і контроль усіх процесів діяльності підприємства окремо за відділами; - поліпшення координації та оперативності діяльності підрозділів; - надання повної і достовірної інформації стосовно стану господарської та фінансової діяльності підприємства	90 тис. грн
Tend ERP	Startpack	Представляє 5 основних функціональних модулів: виробництво; продажі; фінанси; складський облік і інвентаризація; центральне сховище даних	50 тис грн
ІНСТАЛЬОВ: Корпоративний менеджмент	Intalev.UA	- бюджетування; - управлінський облік та консолідована звітність; - управління фінансами; - документообіг бізнес-процесів; - мобільна аналітика; - управління персоналом (нарахування зарплати, координація роботи)	150 тис грн

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Порівняльний аналіз упровадження BAS ERP та IT-Enterprise

Показники	BAS ERP	IT-Enterprise
Вартість придбання програмного забезпечення, грн	180000	90000
Клієнтські ліцензії на платформу для:		
- 10 користувачів	22290	15000
- 50 користувачів	100500	75000
Придбання необхідного обладнання, грн	50000	50000
Витрати пов'язані з додаванням нових модулів, грн	+ 5 000 за кожен новий модуль	+ 6000 за кожен новий модуль
Витрати на навчання персоналу, грн	10000 (практичні тренінги від спеціалістів)	5000 (онлайн-тренінг)
Витрати на консультування та впровадження ERP-системи підрядниками, грн	20000	18000
Витрати часу на впровадження	1,5 р.	1–1,5
Разом для 10 користувачів без урахування додаткових модулів, грн	282292	178000
Разом для 50 користувачів без урахування додаткових модулів, грн	360500	238000

Джерело: сформовано автором

ється продажем і встановленням даної ERP-системи, на відміну від свого конкурента пропонує практичне консультування та навчання персоналу щодо особливостей роботи з даною системою у вигляді проведення практичних тренінгів на місці роботи. Даний аспект є важливим для підприємств, адже навчання працівників, підкріплене практичними вміннями, сприятиме кращому використанню всіх можливостей системи BAS ERP і зменшить рівень можливих відхилень та помилок у роботі.

Наступним етапом після купівлі та впровадження системи ERP є етап обстеження підприємства і проектування системи ERP.

Після закінчення організаційних заходів настає етап вивчення та аналізу основних бізнес-процесів підприємства. Це потрібно для того, щоб точно визначити терміни і вартість робіт з впровадження системи ERP. Орієнтуючись на масштаби майбутніх робіт і поставлених цілей, ІТ-інтегратор компанії IT.Artel може запропонувати два плани по обстеження:

– експрес-обстеження, яке займає від 1,5 до 2 місяців. Результатом є «передпроектний аналіз», в якому описуються всі нюанси автоматизованого обліку та перелік завдань, що підлягають вирішенню у ході впровадження;

– повне обстеження, яке триває протягом 3–5 місяців. У результаті ретельного обстеження формується «технічне завдання», готуються бізнес-процеси автоматизованого обліку, а також указується перелік необхідних коригувань програмного забезпечення.

Після обстеження організації програмісти визначають основні вимоги до базових модулів ERP-системи, необхідність завантаження початкових даних, а також параметри налаштування для переміщення відомостей із використовуваних організацією програм. Слід зазначити, що модулі системи програмуються відповідно до основних бізнес-процесів компанії; у функціонал програмного забезпечення можливе внесення необхідних коректив і доповнень.

Важливим є етап визначення ефекту від впровадження системи ERP. На даному етапі робоча група визначає те, чого планується досягти після впровадження системи.

Багаторічний досвід діяльності компанії IT.Artel [8] та десятки успішних реалізованих проєктів дали змогу програмістам визначити прогнозований економічний ефект, який отримують підприємства, впроваджуючи дану систему (табл. 3).

Таким чином, на основі даних табл. 3 менеджмент підприємств може порахувати часткові прогнозовані дані економічного ефекту для власної компанії.

Для того щоб оцінити загальну ефективність впровадження ERP-систем, використовують показник повернення інвестицій (ROI – return on investment), який розраховують за допомогою розрахунку витрат на впровадження (TCO – total cost of ownership), а також аналізу вигідності від впровадження ERP-системи (CBA – cost-benefits analysis).

Одним із головних показників оцінювання ефекту від впровадження ERP-системи є витрати, понесені на впровадження [9]. Коли їх розраховують, то враховують усі види витрат (на впровадження, експлуатацію, доопрацювання тощо). Недоліком використання під час оцінки ефективності лише такого показника є неповне уявлення про доцільність використання ERP-системи, адже потрібно враховувати не лише витрати, а й вигоду від її впровадження, яка визначається шляхом розрахунку показника повернення інвестицій. Даний коефіцієнт дає змогу кількісно оцінити рентабельність грошових вкладень на впровадження конкретної ERP-системи.

Наступним є етап впровадження ERP-системи на підприємстві. Згідно з планом впровадження, на даному етапі здійснюється установка програм ERP-системи на робочі місця персоналу. Проводиться налаштування прав доступу і звітів. Завантажуються дані з раніше використовуваних підприємством комп'ютерних програм.

Згодом здійснюють запуск системи в експлуатацію. Після закінчення процесів автоматизації проводиться навчання користувачів, а також здійснюється розроблення інструкцій щодо роботи в системі [10].

Завершальний етап – оцінка ефективного впровадження ERP-системи. Через рік активного використання BAS ERP-системи керівництво зможе реально оцінити ефект від використання даного програмного забезпечення.

Таблиця 3

Прогнозований економічний ефект від впровадження аналізованої системи BAS ERP

	Показники ефективності	Середнє значення
Запаси і виробництво	Зменшення обсягу матеріальних запасів	24%
	Зменшення витрат на матеріальні ресурси	17%
	Зменшення виробничих витрат	16%
	Зниження рівня собівартості продукції	9%
	Збільшення обсягів випуску продукції	36%
	Ріст продуктивності праці робітників	33%
Оборотні кошти	Ріст обороту складських запасів	28%
	Зменшення дебіторської заборгованості	22%
Ефективність та оперативність	Пришвидшення обробки замовлень	75%
	Скорочення строків виконання замовлень	26%
	Скорочення адміністративних та операційних витрат	17%
	Ріст обсягу прибутку	14%
Затрати праці та звітність	Скорочення затрат праці в різних підрозділах	29%
	Пришвидшення формування управлінських звітів	у 2,9 рази

Джерело: сформовано автором

Варто відзначити, що план упровадження системи ERP працюватиме на повну потужність тільки в тому разі, якщо програмним забезпеченням будуть максимально активно й ефективно користуватися всі співробітники організації. Для цього працівників потрібно навчити основним правилам користування ERP і строго контролювати дії персоналу на початковому етапі експлуатації програми. Відповідальними за навчання підлеглих і коригування їх дій також є члени робочої групи [11].

Таким чином, упровадження ERP-системи, наприклад аналізованої BAS ERP-системи, забезпечить підприємствам збалансування використання ключових видів ресурсів та оптимізує управління ними.

Висновки. Сьогодні, коли ресурси стають усе більш дорогими і обмеженими, дуже важливо визна-

чити стратегічні напрями діяльності підприємства та сконцентрувати наявні ресурси на ключових аспектах господарської діяльності. Основним чинником створення тривалої конкурентної переваги та зростання інвестиційної привабливості стає збалансоване управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Існує безліч варіантів програмного забезпечення ERP систем (наприклад, BAS ERP, Парус-Підприємство, Hansaworld, Галактика ERP, GrossBee тощо), ціна яких варіюється від 300 до 1 500 євро залежно від пропонуваного можливостей та функціоналу. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження системи ERP дає змогу автоматизувати процес управління ресурсами компанії та пришвидшити обмін інформацією щодо їх стану та руху по підприємству.

Список використаних джерел:

1. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81–88.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2005. 352 с.
3. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 110–115.
4. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 02.02.2021).
5. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126–130.
6. Ресурсы предприятия и их значение для предприятия. URL: <https://poisk-ru.ru/s66636t1.html> (дата звернення: 05.02.2021).
7. Внедрение ERP: что нужно знать при выборе ERP-системы и подготовке проекта автоматизации. URL: <https://tqm.com.ua/likbez/article/uslugi-vnedrenie-erp> (дата звернення: 05.02.2021).
8. BAS ERP – управление ресурсами предприятия. URL: <https://it-artel.com.ua/ru/bas-erp/erp> (дата звернення: 09.02.2021).
9. ERP Definition: What Does it Actually Mean? URL: <https://softwareconnect.com/erp/what-is-erp/> (дата звернення: 09.02.2021).
10. What is capacity requirement planning (CRP)? URL: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/operations-management/capacity-planning/> (дата звернення: 09.02.2021).
11. Программные продукты информационного обеспечения управления. URL: <http://econom-lib.ru/3-47.php> (дата звернення: 11.02.2021).
12. What Is Resource Management & Why Is It Important? URL: <https://www.wrike.com/blog/what-is-resource-management/> (дата звернення: 11.02.2021).

References:

1. Shamanska O.I. (2013) Systema efektyvnoho upravlinnya resursnym potentsialom [System of effective management of enterprise resource potential]. *Efektivna ekonomika* [An efficient economy], no. 9, pp. 81–88. (in Ukrainian)
2. Krasnokutska N.S. (2005) Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Potential of the enterprise: formation and estimation]. Kyiv: CNL. (in Ukrainian)
3. Kuzmenko O.V. (2014) Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm stratchichnoho upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of strategic management of enterprise resource potential]. *Akademichnyy Ohlyad* [Academic Review], no. 1(40), pp. 110–115. (in Ukrainian)
4. Materynska O.A., Yarova A.O. Resursnyy potentsial pidpryyemstva: problemy ta shlyakhy yoho vyrishennya [Resource potential of the enterprise: problems and ways to solve it]. Available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua>. (in Russian)
5. Latysheva O.V. (2018) Resursnyy potentsial pidpryyemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnya elementamy zabezpechennya staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of providing of sustainable development]. *Ekonomichnyy visnyk* [Economic Bulletin], no. 3(53), pp. 126–130. (in Ukrainian)
6. Resursy predpriyatiya i ikh znacheniye dlya predpriyatiya [Enterprise resources and their significance for the enterprise]. Available at: <https://poisk-ru.ru/s66636t1.html>. (in Russian)
7. Vnedreniye ERP: chto nuzhno znat pri vybore ERP-sistemy i podgotovke proyekta avtomatizatsii [ERP implementation: what you need to know when choosing an ERP system and preparing an automation project]. Available at: <https://tqm.com.ua/likbez/article/uslugi-vnedrenie-erp>. (in Russian)
8. BAS ERP – upravleniye resursami predpriyatiya [BAS ERP – enterprise resource management]. Available at: <https://it-artel.com.ua/ru/bas-erp/erp> [in Russian].
9. Definition of ERP: What does it really mean? Available at: <https://softwareconnect.com/erp/what-is-erp>.
10. What is capacity requirement planning (CRP)? Available at: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/operations-management/capacity-planning>.
11. Programmnyye produkty dlya upravleniya [Management information software products]. Available at: <http://econom-lib.ru/3-47.php>. (in Russian)
12. What Is Resource Management & Why Is It Important? Available at: <https://www.wrike.com/blog/what-is-resource-management>.

УДК 338:631.11:330.111.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12>**Федірець О. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>**Даценко О. В.**здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3308-3036>**Кекало Є. О.**здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9549-5170>**Fedrets Oleh, Datsenko Oleksandr, Kekalo Yevhen**

Poltava state agrarian academy

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено характеристику матеріально-технічних ресурсів аграрних підприємств, досліджено їхні взаємозв'язки та структуру. Проаналізовано сутність управління матеріально-технічними ресурсами, визначено основні напрями їх ефективного використання. Визначено, що розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на підприємствах повинен базуватися на детальних виробничих планах та індивідуальних нормах витрат матеріально-технічних ресурсів на товар чи роботу. Важливим аспектом ефективного управління матеріально-технічними ресурсами аграрних підприємств виступає робота з постачальниками стосовно контролю поставок та забезпечення асортименту матеріалів і комплектуючих. Важливим чинником удосконалення управління матеріально-технічними ресурсами виступає організація оперативного регулювання запасів.

Ключові слова: матеріально-технічні ресурси, аграрне підприємство, планування, запаси, стратегія, ефективність.

STRATEGIC ASPECTS OF MANAGEMENT OF MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE

The article defines the characteristics of material and technical resources of agricultural enterprises, examines their relationships and structure. The essence of material and technical resources management is analyzed, the main directions of their effective use are determined. It is determined that the calculation of the need for material resources in enterprises should be based on detailed production plans and individual norms of consumption of material and technical resources for goods or work. The indicators of the strategic plan are used to develop plans for financing, lending and use of working capital of the enterprise, without a logistics plan, the development strategy of the enterprise can not be developed. Taking into account a certain rhythm of deliveries, the methods of planning, standardization of raw material stocks, inventory accounting, control over the implementation of the allocated material values are improved, forecasting methods are used. Production enterprises need working capital, which work in the form of inventories, work in progress, finished products. Forming the minimum normative level of production stocks, it is necessary to take into account the organizational and technical and economic conditions of material and technical support of production. For the normal operation of the enterprise it is very important to organize the operational regulation of stocks. For this purpose, control over the condition of warranty stocks in warehouses is established. An important aspect of effective management of material and technical resources of agricultural enterprises is working with suppliers to control supply and ensure the range of materials and components. An important factor in improving the management of material and technical resources is the organization of operational regulation of stocks. Warehouses not only perform the function of storage and preparation of materials for their release into production, but also help to quickly regulate the consumption of material and technical resources.

Keywords: material and technical resources, agricultural enterprise, planning, stocks, strategy, efficiency.

JEL classification: L23, M11, Q19

Постановка проблеми. У сучасних умовах однією з ключових проблем ринкового розвитку аграрного сектору виступає забезпеченість сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними ресурсами. Нині це стало ключовою умовою забезпечення високого рівня продуктивності праці та забезпечення зниження рівня собівартості виробництва продукції. Переважна більшість аграрних формувань має у своєму розпорядженні здебільшого застарілу техніку, а для придбання нової не має достатньої кількості фінансових ресурсів.

Особливої уваги потребує проблема систематизації принципів взаємовідносин між окремими суб'єктами, що споживають матеріально-технічні ресурси, дослідження сучасного стану забезпечення та раціонального використання сільськогосподарської техніки за різноманітних форм господарювання у сільській місцевості,

проведення оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, пошук можливих організаційних напрямів формування та вдосконалення управління використанням і розвитком матеріально-технічних засобів у сільському господарстві, які сформувалися у міру розвитку і концентрації сільськогосподарського виробництва.

Для виявлення їхнього впливу доцільно провести оцінку економічної ефективності використання загального потенціалу та окремих складників. Це дасть змогу виявити причини відхилень та недоліків, виявити резерви для раціональнішого використання матеріально-технічних ресурсів та розробити конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем, які стосуються сутності матеріально-технічних ресурсів аграрних підприємств, підвищення ефективного їх використання та управління на рівні підприємства висвітлено у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема В.Г. Андрійчука [1], О.О. Красноруцького [3], І.А. Маркіної [5], В.В. Россохи [6], О. Ульяновченка [8] та ін.

Питання формування ресурсного потенціалу досліджують В. Трегубчук, А. Юзефович, Д. Крисанов [7], П.М. Матвеева [4]. Водночас існує низка питань що стосуються, зокрема, стратегічних аспектів забезпечення матеріально-технічними ресурсами аграрних підприємств у сучасних умовах.

Вирішення потребує низка питань, які стосуються підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів аграрних підприємств та формування оптимального їх розподілу, і саме вони потребують додаткових, поглиблених досліджень

Мета статті полягає у визначенні управлінських аспектів, пов'язаних із використанням матеріально-технічних ресурсів в аграрних підприємствах та підвищенням ефективності їх використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення ефективності використання існуючих технічних засобів дає змогу без додаткових капітальних вкладень збільшити обсяг механізованих робіт, скоротити терміни їх виконання, підвищити рівень механізації трудомістких процесів та зменшити собівартість продукції, тому аналіз використання тракторного парку в кожному господарстві має велике значення.

Досить повну та об'єктивну оцінку використання технічних засобів можна зробити лише за допомогою системи аналітичних та синтетичних показників, розроблення яких є важливим методологічним питанням. Ця система зумовлена, насамперед, приватними техніко-економічними показниками, що характеризують ступінь великого та інтенсивного завантаження парку тракторів [2].

Суть управління матеріальними ресурсами полягає у плануванні, організації та контролі матеріальних, інформаційних та інших потоків, орієнтованих на ефективне використання потенційних можливостей підприємства, для вирішення комплексу проблем, пов'язаних із багатьма аспектами організації. Для ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно вирішити питання вдосконалення планування, обліку та використання матеріально-технічних ресурсів, ритму постачання, контролю та реалізації, нормалізації запасів, поліпшення складських приміщень

тощо. Іншими словами, для ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно розробити адекватні інструменти, застосування яких дасть змогу досягти поставлених цілей [9].

Перший компонент цього інструментарію – це планування, насамперед стратегічне планування. У процесі стратегічного планування повинні прийматися рішення, які мають загальну мету досягти такого способу організації діяльності підприємства, який поєднує зусилля різних економічних одиниць, які виробляють та реалізують товари та послуги, з метою оптимізації фінансових, використовуваних матеріальних та трудових ресурсів.

Для оптимального розподілу та використання матеріальних ресурсів із мінімальними витратами на планування логістичного призначення оптимізуйте співвідношення транзитних і складських поставок, обсягів необхідних запасів тощо [8].

Показники стратегічного плану використовуються для розроблення планів фінансування, кредитування та використання оборотних коштів підприємства, тобто без логістичного плану стратегія розвитку підприємства не може бути розроблена.

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах на підприємствах повинен базуватися на детальних виробничих планах та індивідуальних нормах витрат матеріально-технічних ресурсів на товар чи роботу. У комплексі заходів щодо вдосконалення логістики особливе значення має розроблення прогресивних стандартів, орієнтованих на зниження необхідних витрат та зниження собівартості кожного товару. Розроблення стандартів повинно включати впровадження передових технік і методів роботи, спрямованих на підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у виробництві; стимулювання розвитку нових технологій, підвищення якості роботи. Визначаючи потреби в різних матеріальних ресурсах, слід урахувувати їхні властивості та характеристики споживання [1].

Під час здійснення планування слід приділяти велику увагу раціональному використанню матеріальних ресурсів (рис. 1).

Таким чином, визначаючи потреби в обладнанні, необхідно враховувати способи його використання з урахуванням нормативних умов роботи, планів заміни обладнання, техніко-економічних розрахунків та аналізу використання обладнання в термінах більш повного завантаження. Основні напрями раціонального використання обладнання включають повне технічне оснащення виробництва та своєчасну заміну непридатного обладнання. Для підвищення ефективності використання обладнання необхідно звернути увагу на підвищення варіабельності його експлуатації, скорочення незапланованих простоїв, технічного стану та проведення модернізації. Окрім розроблення стандартів, багато уваги слід приділяти пошуку відхилень від стандартів. Аналіз відхилень від норм дає змогу застосовувати оперативні заходи щодо усунення зайвих витрат та закріплення досвіду економії [7].

Ігнорування або нехтування тими чи іншими чинниками призводить до дисбалансу в постачанні сировини та порушення її ритму. З урахуванням певного ритму поставок удосконалюються методи планування, стандартизації запасів сировини, обліку запасів, конт-

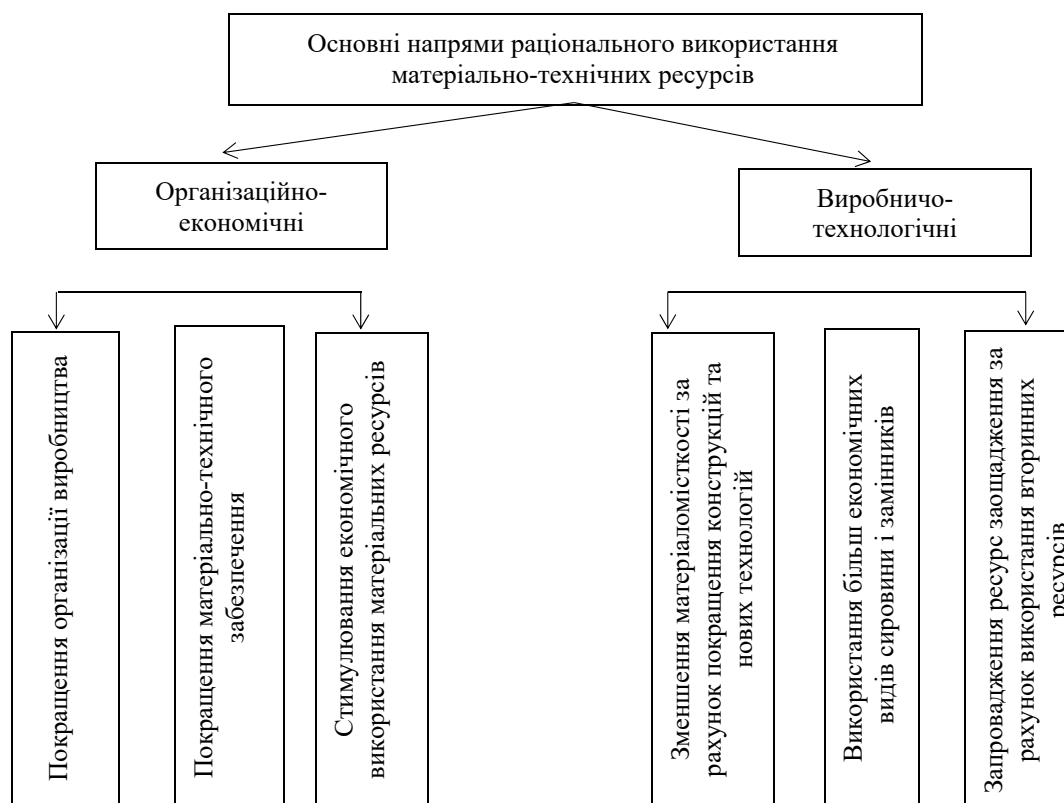


Рис. 1. Основні напрями ефективного використання матеріально-технічних ресурсів

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 8]

ролю над виконанням виділених матеріальних цінностей, застосовуються методи прогнозування. Окрім того, уводяться економічні важелі впливу на ритм постачання сировини, матеріалів та комплектуючих, удосконалюються договірний та правовий механізми, механізм матеріального стимулювання [3].

Робота з постачальниками – ще один можливий спосіб підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами. Основним компонентом цієї роботи є контроль поставок. Важливість обліку та контролю над витратами матеріальних ресурсів ускладнюються тим, що підприємство має багато партнерських відносин і використовує великий асортимент різних матеріалів та комплектуючих. Для своєчасного та повного отримання сировини, матеріалів та компонентів установленної якості важливо забезпечити чітку взаємодію відділів логістики з юридичними службами підприємства. Для запобігання зайвим витратам у відділах поставок необхідно оцінювати постачальників продукції за якістю, різноманітністю, обсягом, номенклатурою, асортиментом, своєчасністю та ритмом поставок. Якщо продукція не відповідає договірним умовам, відділ постачання також готує матеріали до вимоги компанії, які порушили договірні зобов'язання [6].

Якісне управління матеріальними ресурсами неможливе без проведення аналізу використання ресурсів. Усі виробничі підприємства потребують оборотних коштів, які працюють у вигляді товарно-матеріальних запасів, незавершеного виробництва, готової продукції. Для послуг із постачання основну роль відіграє аналіз запасів, оскільки вони забезпечують безперервність виробничого процесу. Наприклад, занадто високий рівень

запасів матеріальних ресурсів збільшує рівень витрат на утримання запасів, знижує оборотність та ефективність використання оборотних запасів [9].

Однак запаси повинні бути сформовані так, щоб перераховані нижче фактори не відображали ритм поставок, тому для вдосконалення процесу управління матеріально-технічними ресурсами необхідно застосовувати методи оцінки та управління запасами. Запаси повинні бути скориговані для визначення його мінімального рівня. Формуючи мінімальний нормативний рівень виробничих запасів, необхідно враховувати організаційні та техніко-економічні умови матеріально-технічного забезпечення виробництва. Мінімальний нормативний рівень товарно-матеріальних цінностей повинен змінюватися, оскільки чинники, що впливають на його формування, можуть змінюватися, окрім того, ця норма повинна забезпечувати безперервність та ритмічність виробничого процесу та стимулювати пошук резервів економії матеріальних та технічних ресурсів [2].

Одним з основних організаційно-економічних чинників економії матеріально-технічних ресурсів є вдосконалення обліку та аналізу використання сировини у виробництві. Надійний облік, заснований на об'єктивній інформації про використання матеріальних ресурсів, дає змогу постачальникам послуг визначати найважливіші сфери економії в аналізі. Для максимального ефективного управління матеріально-технічними ресурсами необхідно насамперед провести облік та аналіз виділених логістичних ресурсів у таких напрямках:

– обґрунтування розрахунків потреби в матеріально-технічних ресурсах;

- забезпечення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- дотримання структури матеріально-технічних ресурсів за видами постачання;
- нормування витрат матеріальних ресурсів;
- відповідність фактичним витратам матеріальних ресурсів установленим стандартам;
- підтримання середнього рівня виробництва;
- збільшення товарообігу матеріальних ресурсів.

У бухгалтерському обліку, аналізі та управлінні ресурсами повинні широко використовуватися новітні технології. Останнім інструментарієм в управлінні матеріально-технічними ресурсами, який буде розглянуто в роботі, є ефективна організація складського господарства [4].

Склад – це спеціальне нерухоме або рухоме приміщення, сховище або інше місце зосередження матеріальних цінностей. Сучасний великий склад – це складна технічна структура, яка складається із взаємозалежних елементів, має певну структуру і виконує функції пункту проїзду, місця сортування, розподілу та зберігання товарів. Процес складування складається з розміщення та укладання вантажу для зберігання. Основним принципом раціонального зберігання є ефективне використання об'єму складу [5].

Робота, що виконується на матеріальних складах, може бути зведена до таких основних операцій: приймання матеріалів, їх розміщення, зберігання, підготовка до промислового споживання, відпустка на виробництво та інші ділянки підприємства й облік матеріальних цінностей. Правильна організація збе-

рігання повинна забезпечувати кількісне та якісне зберігання запасів, їх раціональне розміщення, простоту запасів, постійне поповнення запасів та безпечні методи роботи [8].

Для нормальної роботи підприємства дуже важливо організувати оперативне регулювання запасів. Із цією метою встановлюється контроль над станом гарантійних запасів на складах. Якщо частина гарантійних запасів почне здаватися у виробництво, це сигналізує про те, що нормальний хід виробництва може бути порушений. У цьому разі органи повинні бути повідомлені про логістику. Ця ж реакція повинна бути викликана тим, що розмір товарних запасів, установлений за категорією матеріальних ресурсів, перевищений. Таким чином, склади не лише виконують функцію зберігання та підготовки матеріалів для їх випуску у виробництво, а й допомагають швидко регулювати споживання матеріально-технічних ресурсів.

Висновки. Постійна перебудова роботи будь-якого підприємства під впливом НТП та конкуренції нерозривно пов'язана з переміщенням значних обсягів товарних запасів, порушенням існуючої та формуванням нової системи взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами, переорієнтацією одиниці виробництва, постачання, які потребують великої кількості складних, конфліктуючих проблем, що виникають на всіх рівнях влади. Необхідність прийняття рішень у найкоротші терміни із залученням великої кількості фахівців значно збільшує навантаження як на функціональних керівників середнього рівня, так і на більш високий рівень управління організацією.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств : підручник ; 2-е вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Вінніченко І.І., Сорока Ю.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 34–37.
3. Красноручський О.О., Руденко С.В. Концептуальні підходи до управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 77–84.
4. Матвеев П.М. Сутність механізму економічного відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 353–363.
5. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко В.С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 4(82). С. 101–106.
6. Россоха В.В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36–38.
7. Відтворення та ефективне використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / В. Трегобчук та ін. Київ : Інститут економіки НАН України, 2003. 259 с.
8. Ульянченко О.В. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: управлінський аспект : монографія. Суми : Довкілля, 2010. 383 с.
9. Федірець О.В., Гордівська А.С., Дековець К.О. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 190–197.

References:

1. Andriichuk V.H. (2002) *Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv* [The economy of agrarian enterprises]. Kyiv : KNEU. 624 p. (in Ukrainian)
2. Vinichenko I.I. Soroka Yu.O. (2015) Efektyvnist vykorystannya resursnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Efficiency of using resource potential of agricultural enterprises]. *Investments: practice and experience*, vol. 22, pp. 34–37. (in Ukrainian)
3. Krasnoruckyy O.O., Rudenko S.V. (2016) Kontseptualni pidkhody do upravlinnya ekonomichnym potentsialom ahrarnykh pidpriemstv [Conceptual approaches to management of economic potential of agrarian enterprises]. *Ukrainsky zhurnal prykladnoy ekonomiky*, no. 1(3). pp. 77–84. (in Ukrainian)
4. Matvyeyev P.M. Sutnist (2019) mekhanizmu ekonomichnoho vidtvorennya resursnoho potentsialu ahrarnoho sektora [The essence of the mechanism of economic reproduction of the resource potential of the agricultural sector]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4, no. 4, pp. 353–363. (in Ukrainian)

5. Markina I.A., Fedirets O.V., Korniyenko V.S. (2019) Stratehichni napryamy upravlinnya rozvytkom marketynhovoyi diyalnosti silskohospodarskykh pidpryyemstv [Strategic directions of management of development of marketing activity of agricultural enterprises]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series «Economics and Management»*, no. 4 (82), pp. 101–106. (in Ukrainian)
6. Rossoha V.V. (2005) Metodolohichni aspekty formuvannya ta rozvytku potentsialu pidpryyemstv ahrarnoyi sfery APK [Methodological aspects of formation and development of potential of agrarian sector enterprises of agroindustrial complex]. *Economica APC*, no. 8, pp. 36–38. (in Ukrainian)
7. Trehobchuk V., Yuzefovych A., Krysanov D., Popova O., Pradun V., Skurska N. (2003) Vidtvorennia ta efektyvne vykorystannia resursnoho potentsialu APK (teoretychni ta praktychni aspekty) [Play and efficient use of resource potential of AIC (theoretical and practical aspects)]. Instytut ekonomiky NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine. 259 p. (in Ukrainian)
8. Ulyanchenko O.V. (2010) Resursnyy potencial agrarnogo sektora ekonomiky Ukrainy: upravlinskyy aspekt. [Resource potential of the agrarian sector of Ukraine's economy: management aspect]. Sumy, Ukraine. 233 p. (in Ukrainian)
9. Fedirets O.V., Gordivska A.S., Dekovets K.O. (2019) Chynnyky vplyvu na upravlinnya materialno-tekhnichnym zabezpechennyam vyrobnytstva [Factors influencing the management of logistics of production]. *Economic forum*. Luts'k: LNTU. No. 2, pp. 190–197. (in Ukrainian)

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-13>**Шендерівська Л. П.**

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3104-9803>

Кваско А. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7726-4501>

Shenderivska Lina, Kvasko Alla

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття має на меті визначити пріоритетні напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Результатом дослідження є визначення чинників розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Основні чинники пов'язані з глобалізацією економічних процесів, у тому числі цифровізацією економіки, високими темпами поширення прогресивних знань, розвитком екосистеми бізнесу. Основними напрямками підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом є інвестування у більш повне використання підприємствами засобів цифровізації, активізація консолідаційних процесів, приділення більшої уваги бенчмаркінгу. Обґрунтовано актуальність розвитку інтрапренерства з метою стимулювання розвитку і використання інноваційного потенціалу. Визначено різновиди формалізації інноваційної діяльності залежно від рівня розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Уточнено поняття інноваційного потенціалу. Обґрунтовано співвідношення між інноваційним потенціалом та інноваційною діяльністю. Запропоновано систему показників оцінки інноваційних ідей.

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційна діяльність, стратегічне управління, інтрапренерство, показники оцінки інноваційних ідей, інтелектуальний потенціал, експортний потенціал, клієнтоорієнтований підхід.

DIRECTIONS OF ENTERPRISES' INNOVATIVE POTENTIAL DEVELOPMENT

The article aims to identify priority areas for the enterprises' innovative potential development. The results of the study are the determination of factors of enterprises' innovative potential development. The main factors are related to the globalization of economic processes, including the digitalization of the economy, the high rate of dissemination of progressive knowledge, the business ecosystems' development. The main directions of improving the efficiency of innovation potential management are investing in a fuller use of digitalization by enterprises, intensification of consolidation processes, paying more attention to benchmarking. The urgency of leadership initiative in intensifying innovation, the spread of program-targeted organizational management structures for the enterprises' intellectual potential synergy, the development of export potential for effective scaling of innovations are stated. The general relevance of the development of intrapreneurship by stimulating the development and use of innovation potential is grounded. The definition of innovation potential has been clarified. The multilevel orientation of enterprises' innovative potential: external – on increase of customers' satisfaction level, formation of external image, internal – on improvement of all components of enterprise's potential, formation of internal image are substantiated. The role of the components of the enterprise potential in relation to the innovation potential, namely, its resource provision, production and supply of the innovative product on the market, the cyclical nature of innovation, work motivation is defined. The relationship between innovation potential and innovation activity is substantiated. A system of criteria and indicators for evaluating innovative ideas is proposed. The basic criteria are: consumers, market, intellectual property, the status of the idea, the effectiveness of innovation. Customer-centric approach as the basis of innovation activity coupled with earning capacity for the enterprise provides its strategic competitive advantages and investment attractiveness.

Keywords: innovative potential, innovative activities, strategic management, intrapreneurship, indicators for evaluating innovative ideas, intellectual potential, export potential, customer-centric approach.

JEL classification: M13, O31, O34, O38

Постановка проблеми. Посилення глобалізаційних процесів в економіці, розвиток міжнародного інвестування, діджиталізація економіки та прискорення темпів науково-технічного прогресу, збільшення доступу до прогресивних знань, поширення клієнтоорієнтованого підходу та інтрапренерства стимулюють розвиток інноваційного потенціалу на різних рівнях: міжнародному, національному, регіональному, галузевому та на рівні суб'єктів господарювання.

Особливість потенціалу полягає у тому, що він утілює у собі минуле, теперішнє і майбутнє, без цього поєднання неможлива унікальність суб'єкта і наслідування традицій, формування позитивного іміджу, корпоративної культури. У процесі стратегічного управління потрібно брати до уваги необхідність збалансованого розвитку складників потенціалу, щоб забезпечити конкурентоздатність, гнучкість, адаптивність економічних систем в умовах високої частоти

криз, які становлять загрозу їх функціонуванню, але водночас стимулюють до пошуку нових ідей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційний потенціал впливає на конкурентоспроможність у короткостроковому і довгостроковому періодах. В індексі глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (Global Competitiveness Index, GCI) Україна у 2019 р. зайняла 85-е місце зі 141 країни, включеної до рейтингу, що на дві позиції нижче, ніж у 2018 р. [1, с. 570]. Фрагментацію рейтингу України за частковими індикаторами представлено у табл. 1. Для порівняння наведено статистику Польщі, яка також належить до постсоціалістичних країн, є основною країною-реципієнтом українських трудових мігрантів (близько 40% українців, які працюють за кордоном) [2, с. 16], має близьку до України чисельність населення.

Таблиця 1
Індекси глобальної конкурентоздатності України та Польщі за 2019 р.

Індикатор	Рейтинг	
	Україна	Польща
Інноваційна екосистема:		
- інноваційні можливості	60	39
- динаміка бізнесу	85	59
Людський капітал:		
- знання	44	34
- здоров'я	101	54
Чинники, які сприяють розвитку:		
- інфраструктура	57	25
- поширеність інформаційно-комунікаційних технологій	78	51
- інституції	104	60
- макроекономічна стабільність	133	1
Ринки:		
- ринок товарів	57	50
- ринок праці	59	70
- обсяг внутрішнього ринку	47	22
- фінансова система	136	57
Індекс глобальної конкурентоспроможності	85	37

Джерело: складено авторами за даними [1, с. 466, 570]

Польща має істотно вищі рейтинги за всіма індикаторами індексу глобальної конкурентоспроможності, окрім оцінки ринку праці. Щодо України задовільними можна визнати рівні конкурентоспроможності інноваційного та інтелектуального потенціалів, але нерозвиненість фінансової системи, недосконалість інституційної діяльності, низький рівень макроекономічних показників спонукають фахівців, вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності до пошуку можливостей реалізації свого потенціалу на закордонних ринках.

Польські експерти також відносять до чинників, що уповільнюють розвиток інноваційного потенціалу Польщі, низький рівень довіри суспільства до інституцій, недостатню залученість до міжнародної наукової співпраці. Актуальними напрямками розвитку інтелектуального потенціалу Польщі називають приділення більшої уваги інноваційній діяльності суб'єктами

малого і середнього бізнесу, підвищення патентної активності [3, с. 37].

У контексті реалізації державної політики стимулювання інноваційної діяльності в Україні розроблено і схвалено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р. [4]. Реалізація стратегії спрямовується на підвищення конкурентного рівня України у світі, структурні зміни в економіці країни, стимулювання самозабезпечення населення. Практична цінність розробленої стратегії полягає у тому, що вона містить актуальні заходи, спрямовані на усунення недоліків, виявлених за результатами діагностики сучасного стану інноваційної діяльності в Україні. До найбільш нагальних належать: спрощення процедур із залучення іноземних інвестицій, забезпечення доступу до знань у галузях інновацій і підприємництва на рівні закладів середньої, професійної, а також вищої освіти незалежно від освітньої програми здобувачів; удосконалення комунікаційної політики шляхом поширення прогресивного досвіду у сфері трансферу технологій.

Дослідження Ш. Валітова, А. Хакімова [5] доводять, що саме управління інноваційним потенціалом покликане перетворити сильні сторони в ефективні конкурентні переваги. Пріоритетними напрямками управління інноваційним потенціалом регіонів І.В. Подрез-Ряполова [6, с. 96] називає застосування ефективного механізму фінансування регіонів, кооперацію на рівні органів влади, суб'єктів господарювання, громадських організацій.

Засади розвитку інноваційного потенціалу підприємств обґрунтовує В.С. Мислюк [7, с. 123]: фінансування за рахунок венчурного (ризикового) капіталу, зниження бюрократичного тиску в організаційних структурах, прискорення ухвалення рішень, створення венчурних команд, підрозділів, бізнес-інкубаторів тощо.

Подальшого вирішення потребує питання комплексного управління інноваційним потенціалом підприємства, що передбачає не лише орієнтир на задоволення потреб клієнтів та, як наслідок, економічних інтересів фірми, а й у цілому прозорість ведення бізнесу, його соціальну відповідальність.

Мета статті полягає в обґрунтуванні напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний потенціал – це здатність продукувати інновації на засадах професійної, цілеспрямованої, неперервної, клієнтоорієнтованої діяльності з генерації й акумуляції прогресивних знань, добору найбільш життєздатних ідей, їх просування і комерціалізації, що потребує системної інтеграції складників потенціалу і побудови ефективного взаємодії із зовнішнім середовищем.

Взаємодію складників потенціалу підприємства і зовнішнього середовища наведено на рис. 1.

Між усіма складниками потенціалу існує взаємозв'язок. Координацію усіх складників потенціалу та їх інтеграцію забезпечує управлінський потенціал. Підприємство як відкрита система взаємодіє із зовнішнім середовищем передусім через управлінський потенціал, а також окремі елементи потенціалу. У взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем формується експортний потенціал, який сприяє ефективному масштабуванню бізнесу, прискоренню окупності інвестицій, у тому числі у розвиток інноваційного потенціалу.

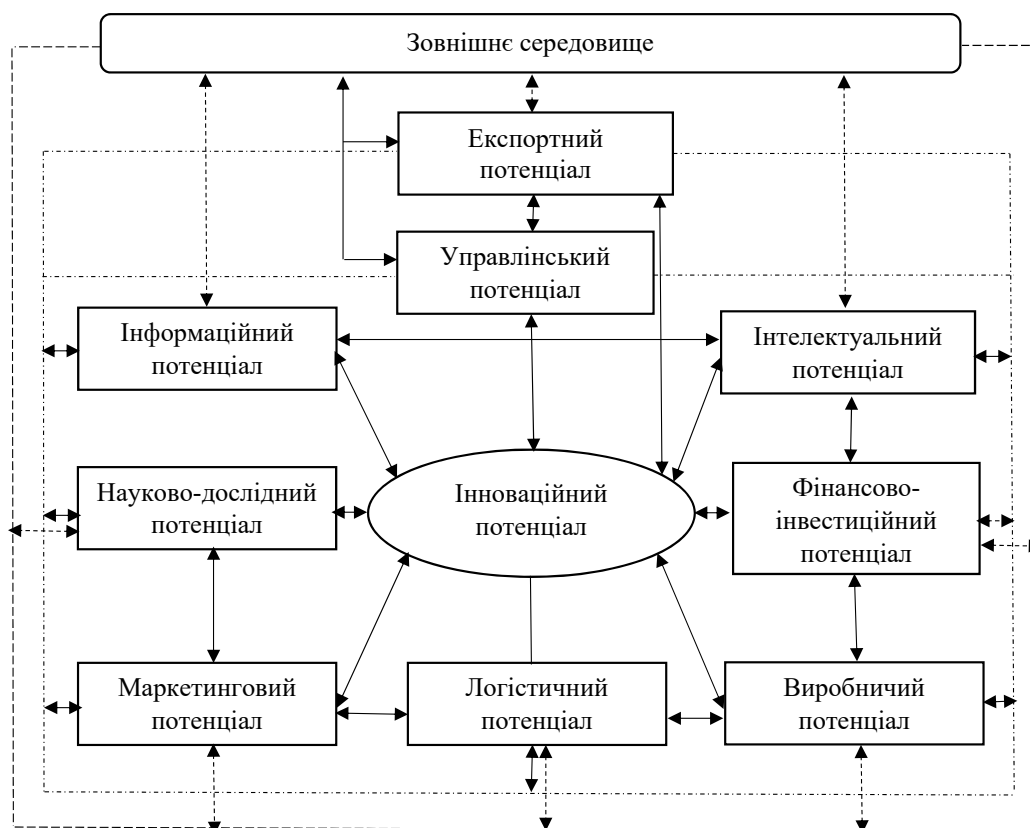


Рис. 1. Взаємодія складників потенціалу підприємства і зовнішнього середовища

Джерело: складено авторами

Завдяки інноваційному потенціалу відбувається прогрес усіх складників потенціалу. Ресурсне забезпечення інноваційного потенціалу здійснюють інформаційний, науково-дослідний, інтелектуальний, фінансово-інвестиційний потенціали; виготовлення інноваційного продукту – виробничий потенціал, а саме потенціали нематеріальних активів, основних засобів, оборотних активів, трудовий; пропозицію інноваційного продукту на ринку – маркетинговий, логістичний, експортний потенціали; циклічність інноваційної діяльності, мотивацію праці – управлінський потенціал.

Інноваційний потенціал уможливорює інноваційну діяльність, і водночас інноваційна діяльність є стимулом для формування, використання, розвитку інноваційного потенціалу.

Інноваційна діяльність включає такі етапи: ідея, концепція, рішення, ринок [8]. Інноваційна ідея має внутрішнє (для потреб підприємства, його внутрішнього іміджу) або зовнішнє застосування. Якщо безпосередніми споживачами інновації будуть клієнти підприємства, то інноваційні ідеї – це конструктивна реакція на низку чинників [8]:

- незадоволені потреби замовників;
- проблеми із замовником;
- виявлений новий ринок збуту;
- нове технічне рішення.

Передусім клієнтоорієнтований підхід сприяє результативному використанню і розвитку інноваційного потенціалу, оскільки бажання найбільш повно задовольняти запити споживачів мотивує підприєм-

ство до безперервного вдосконалення, а необхідність забезпечити окупність інвестицій стимулює до вироблення раціональних рішень. Ефективна інноваційна діяльність підвищує інвестиційну привабливість виробничих систем.

Для виявлення потреб і проблем замовників необхідно налагодити ефективні комунікації. Вони можуть бути прямими – це спілкування зі споживачами у процесі виробничої взаємодії, через колл-центр або службу сервісної підтримки, соціальні мережі, сайт, під час виставково-ярмаркових заходів; опосередкованими – через зовнішнє маркетингове середовище, а саме постачальників, маркетингових посередників (логістичні, збутові, рекламні компанії), конкурентів, контактні аудиторії: засоби масової комунікації, інфлюенсерів, громадських активістів тощо.

Найшвидший і найнадійніший спосіб отримання актуальної інформації про потреби споживачів – це первинна інформація від самих споживачів. Важливим джерелом інформації є відгуки споживачів на сайті, у соціальних мережах, які потрібно постійно моніторити, оскільки в умовах високодинамічного зовнішнього середовища виживання і конкурентоздатність підприємств залежать від їхньої здатності швидко змінюватися відповідно до запитів ринку. Ще одним джерелом інформації щодо актуальних ринкових потреб можуть бути працівники, їхній досвід споживання товарів також є цінним.

Таким чином, від розвитку інформаційного потенціалу підприємства залежать формування і розвиток його інноваційного потенціалу. Для підвищення рівня

інформаційного забезпечення інноваційної діяльності щодо споживчих уподобань, потреб, проблем доцільно використовувати усі можливі джерела інформації. Із метою автоматизації збору даних підприємства застосовують CRM-системи, чат-боти, засоби гугл-аналітики.

Інноваційна діяльність має різний рівень формалізації в організаційній структурі управління підприємства. На початковому етапі формування інноваційного потенціалу, виконання інноваційних функцій не обов'язково закріплюється за певною посадою. Але на цьому етапі необхідно виробляти корпоративну культуру, згідно з якою керівництво займає позицію лідера в ініціюванні новаторських пропозицій, обізнане із сучасними трендами в галузі, економіці, обговорює їх із персоналом; розвиток інтелектуального, науково-дослідного, отже, й інноваційного потенціалу, не лише заохочується, а й створюються відповідні умови праці, зокрема вивільнення від рутини, забезпечення ресурсами; налагоджені та розвиваються внутрішні і зовнішні комунікації організації, підлеглі мають вільний доступ до керівництва з метою інформування про інноваційні ідеї. Важливу роль для формування і розвитку інноваційного потенціалу має стимулювання інноваційної активності на підприємствах. Окрім традиційних засобів, а саме преміювання, кар'єрного зростання, застосовують і прогресивну світову практику – це надання працівникам, задіяним в інноваційній діяльності, частки у статутному капіталі підприємства, фінансування накопичень працівників у недержавних пенсійних фондах, медичне страхування тощо.

У міру розвитку інноваційного потенціалу підприємства для систематизації інноваційної діяльності використовуються різні способи організації, зокрема інтрапренерство, закріплення відповідних функцій за фахівцем (менеджером) з інноваційної діяльності, створення інноваційного відділу, запуск стартапу.

Інтрапренерство (внутрішньофірмове підприємництво) належить до форм організації інноваційної діяльності, оскільки у його процесі можуть утілюватися інноваційні проекти. Інтрапренерство на підприємствах реалізується у кількох формах [9, с. 300]:

- перша форма – підтримка інтрапренера керівництвом компанії;
- друга форма – забезпечення повної автономності працівника-інтрапренера;
- третя форма – створення команди для реалізації інтрапренерської ідеї.

Перша форма, за якої працівнику для реалізації бізнес-ідей надають додаткові повноваження, властива компаніям, які не мають достатньо коштів для постійного фінансування інноваційної діяльності. Друга форма, яка передбачає надання працівнику на постійній основі повноважень, необхідних для проведення ним проектної діяльності, доцільна для підприємств, які прагнуть системно розвивати інноваційний потенціал, але не мають достатнього обсягу або потреби фінансування окремого спеціалізованого підрозділу. Третя форма, тобто створення венчурного підрозділу у складі підприємства, властива високотехнологічним компаніям або підприємствам, які реалізують конкурентну стратегію інноваційного розвитку і мають для цього достатній обсяг ресурсів.

Ефективна організація будь-якої форми інноваційної діяльності потребує належної інтеграції інноваторів з іншими структурними підрозділами організації для координації зусиль і комплексної підтримки.

Розвиток інноваційного потенціалу підприємства забезпечується за рахунок власних інтелектуальних, креативних ресурсів або залучених шляхом розвитку науково-технічного співробітництва на місцевому і міжнародному рівнях, здійснення патентного пошуку, вивчення й удосконалення провідного досвіду конкурентів або інших галузей, тобто застосування бенчмаркінгу. Таким чином, може бути згенеровано множину ідей у відповідь на запити споживачів або виявлений новий ринок збуту тощо. Кожну ідею, перш ніж практично втілити, потрібно продіагностувати.

Другим етапом інноваційної діяльності є концепція інноваційної ідеї, вироблення якої спирається на ґрунтовний аналіз винаходу [8]. Інноваційній ідеї доцільно аналізувати за кількома критеріями: споживачі, ринок, інтелектуальна власність, статус ідеї, ефективність інновації (рис. 2).

Під час відбору ідей необхідно дотримуватися балансу інтересів споживачів та економічних інтересів підприємства [10, с. 38]. Якщо інновація орієнтована на зовнішній ринок, то першочерговим є тестування ідеї із залученням споживачів: опитування фокус-груп, вивчення думок експертів, які можуть дати цінні поради для доопрацювання ідеї або щодо перспектив її розвитку. На цьому етапі варто профінансувати виготовлення прототипу продукту, що спростить для потенційних споживачів, експертів, інвесторів розуміння сутності інноваційної пропозиції, а для розробників раннє тестування ідеї сприятиме зниженню фінансових і комерційних ризиків.

Під час оцінювання інноваційних ідей доцільно аналізувати різні ринки збуту, щоб віднайти ті, на яких виробник буде конкурентоздатним і зможе подолати вхідні бар'єри, а ринки мають потенціал зростання. Актуальною інформацією про ринки є представлені на них товарні знаки, щоб уникнути дублювання з ними. Своєю чергою, підприємству-інноватору доцільно захистити свої права інтелектуальної власності.

Оцінка інноваційних ідей із застосуванням ітераційного підходу сприяє виробленню концепції за такими напрямками: рішення, впровадження, маркетинг [8]. Рішення стосується відбору актуальних вимог до нового продукту. Упровадження передбачає визначення вимог до ресурсного забезпечення, виробництва, логістики і способів їх дотримання. Маркетинг – це вироблення товарної стратегії, вибір цільових ринків, каналів дистрибуції.

Третій етап інноваційної діяльності – це вироблення готового до реалізації рішення, яке буде представлено на ринку. На цьому етапі за підсумками апробації на ринку тестових моделей інноваційного товару розробляються технічні характеристики, система автоматизованого проєктування, ноу-хау для виробництва; розвиваються й адаптуються концепції впровадження та маркетингу [8].

На четвертому етапі інноваційної діяльності товар виводиться на ринок. Налагоджено матеріально-технічне постачання, виробництво, збут [8]. На сучасному етапі розвитку економіки товаровиробники диверсифікують канали збуту, беручи до уваги специфіку товару, частоту

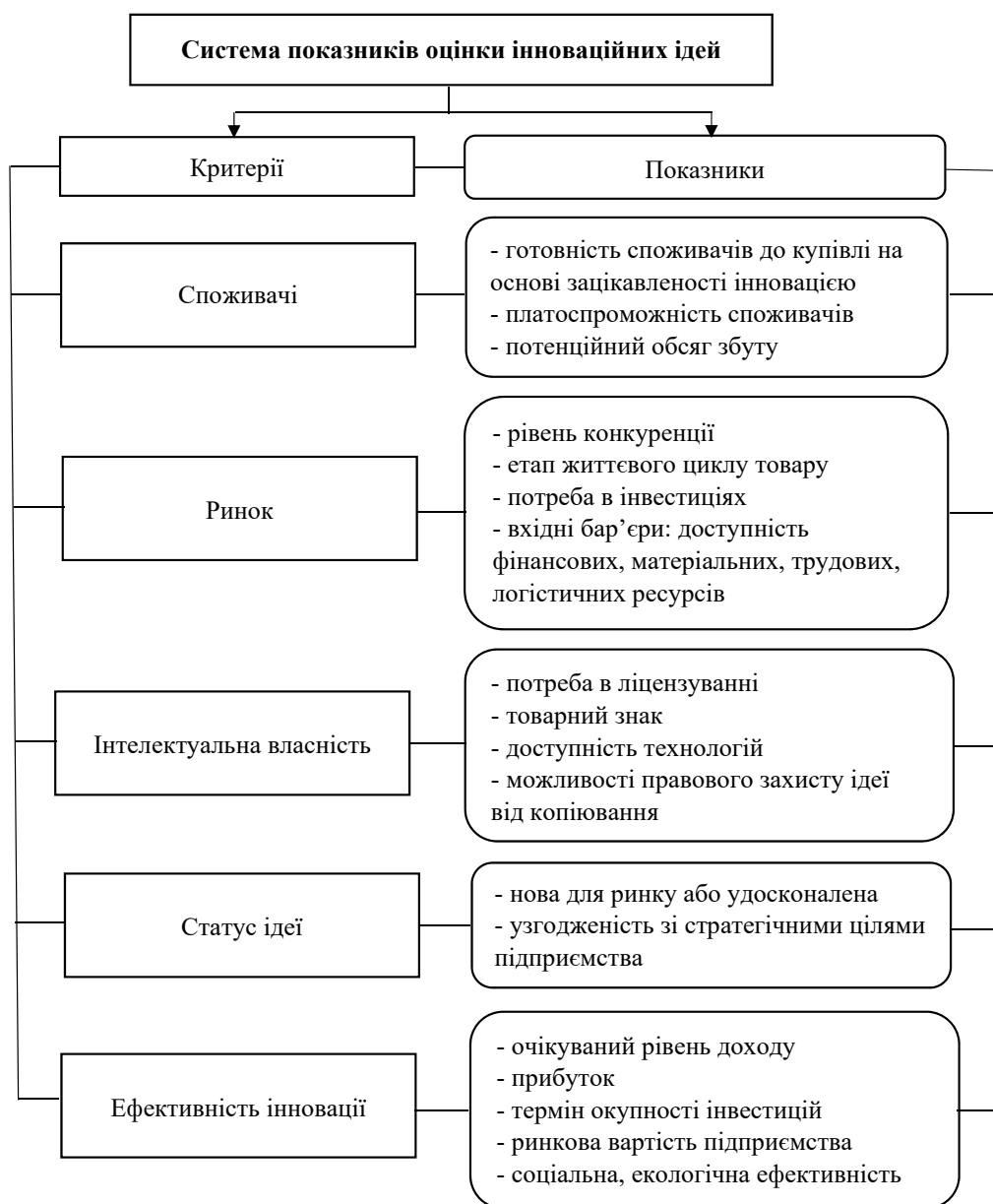


Рис. 2. Система показників оцінки інноваційних ідей

Джерело: розроблено авторами

покупок, зручність купівлі, масштаби ринків збуту, локалізацію споживачів. До актуальних трендів належать продаж через маркетплейси (однорівневі канали збуту), для продавців онлайн – диверсифікація каналів збуту шляхом побудови мережі стаціонарної торгівлі.

Зі збутом товару тісно пов'язані маркетингові комунікації, тому для ефективного виведення товару на ринок, обґрунтування його ціни, велике значення має формування іміджу інноваційно активного підприємства. У цьому контексті необхідно поширювати інформацію про науково-дослідницькі проекти підприємства, впровадження новітніх ресурсоощадливих технологій, чинники доданої вартості інноваційних товарів, вихід на нові ринки збуту.

Управління інноваційним потенціалом здійснюється за етапами [11, с. 136]: аналіз зовнішнього середовища, постановка інноваційних цілей, оцінка інноваційного потенціалу, розроблення інноваційної

стратегії, формування і впровадження плану розвитку інноваційного потенціалу, оцінка його виконання.

Беручи до уваги, що інноваційні потенціали різних рівнів – від окремих виробничих систем до національного і міжнародного рівнів взаємопов'язані, для стимулювання розвитку й ефективного використання інноваційного потенціалу доцільна реалізація заходів на макро- і мікрорівнях:

1) на макрорівні:

- податкове стимулювання інноваційної діяльності;
- розвиток державно-приватного партнерства;
- державна підтримка малих підприємницьких ініціатив;

- формування сприятливого інвестиційного клімату;
- стимулювання міжнародної діяльності;

2) на мікрорівні:

- постійний моніторинг і орієнтація на запити споживачів, упровадження бенчмаркінгу;

– розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: підвищення кваліфікації персоналу, впровадження програмно-цільових організаційних структур управління з гнучким складом команд, що сприяє набуттю нових знань, умінь;

– стимулювання інтрапренерства (внутрішньофірмового підприємництва);

– інтеграція в екосистему інновацій: пошук актуальних інноваційних розробок, проведення спільних науково-дослідних робіт із науковими закладами, закладами вищої освіти тощо, забезпечення трансферу інновацій; диверсифікація джерел фінансування інноваційної діяльності, у тому числі за рахунок іноземних інвесторів;

– вихід на міжнародні ринки товарів, капіталу;

– диверсифікація каналів збуту.

Висновки. Розвиток і підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу означають

неперервну роботу щодо реалізації й удосконалення усіх етапів інноваційної діяльності: виявлення потреб споживачів, генерування ідей, обґрунтування концепцій інноваційних ідей, утілення рішення, забезпечення поширення інновацій на ринку або в організації задля підвищення результативності виробничої системи у цілому.

Для генерування й ефективного впровадження нових ідей потрібно гармонійно розвивати всі складники потенціалу підприємства, практикувати різні варіанти формалізації інноваційної діяльності, заохочувати інтрапренерство, ефективно інтегруватися в екосистему інновацій.

Прогресивний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства передбачає стратегічну орієнтацію на підвищення корисності нових продуктів для споживачів, поліпшення якості їхнього життя, суспільний прогрес, що робить бренд істинно цінним.

Список використаних джерел:

1. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 14.01.2021).
2. Слейко І. В., Українець Л. А. Тенденції сучасної трудової міграції українського населення в Польщу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77)-1. С. 14–20.
3. Miczyńska-Kowalska M. Innovativeness of Polish companies and the economic growth of the country. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 36–42.
4. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovatsijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 13.01.2021).
5. Valitov S., Khakimov A. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 24. P. 716–721. URL: https://www.researchgate.net/publication/283954218_Innovative_Potential_as_a_Framework_of_Innovative_Strategy_for_Enterprise_Development (дата звернення: 17.01.2021).
6. Подрез-Ряполова І. В. Регіональний інноваційний потенціал: шляхи стимулювання та перспективи розвитку. *Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення* : зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, 5 квітня 2019 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 92–96. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/04_19/05_04_2019-92-96.pdf (дата звернення: 23.01.2021).
7. Мислюк В. С. Співвідношення концепцій «підприємництво», «інтрапренерство» та «корпоративне підприємство». *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 119–125.
8. Hengsberger A. The 4 phases of innovation. *LEAD Innovation Blog*. 27.04.2018. URL: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> (дата звернення: 21.01.2021).
9. Бубенець І. Г. Формування організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 298–303.
10. Шендерівська Л. П. Управління ефективністю діяльності підприємств поліграфічної галузі. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 31. С. 34–39. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v31/31-2019.pdf#page=34> (дата звернення: 30.01.2021).
11. Толмачова О. В. Система управління інноваційним потенціалом підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3(13). С. 134–139. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/134-139.pdf> (дата звернення: 30.01.2021).

References:

1. Schwab K. (2019) The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (accessed 14 January 2021).
2. Yeleiko I.V., Ukrainets L.A. (2020) Tendentsii suchasnoi trudovoi mihratsii ukrainskoho naseleння v Polshchu [Trends in labor migration of the ukrainian population to Poland at the present stage]. *Problemy Systemnoho Pidkhodu v Ekonomitsi* [Problems of Systemic Approach in the Economy], vol. 3 (77)-1, pp. 14–20.
3. Miczyńska-Kowalska M. (2018) Innovativeness of Polish companies and the economic growth of the country. *Ekonomichnyi Visnyk Universytetu* [University Economic Bulletin], vol. 37/1, pp. 36–42.
4. Kabinet Ministriv Ukrainy. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [Strategy for the development of innovation in the period up to 2030]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 Lypnia 2019 r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 10, 2019] № 526-r. *Uriadovyi Portal* [Government portal]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovatsijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (accessed 13 January 2021).
5. Valitov S., Khakimov A. (2015) Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance (electronic journal)*, no. 24, pp. 716–721. Available at: https://www.researchgate.net/publication/283954218_Innovative_Potential_as_a_Framework_of_Innovative_Strategy_for_Enterprise_Development (accessed 17 January 2021).
6. Podrez-Riapolova I.V. (2019) Rehionalnyi innovatsiyni potentsial: shliakhy stymuliuvannia ta perspektyvy rozvytku [Regional innovation potential: ways of stimulation and prospects of development]. *Proceedings of the Rehionalni innovatsiyni initsiatyvy: zavdannia ta shliakhy vyrishennia*: Kruhlyi stil (Ukraine, Kharkiv, April 5, 2019) (eds. Hlibko S.V., Liubchych A.M., Palant O.Yu.), Kharkiv:

NDI PZIR NAPrN Ukrainy, pp. 92–96. Available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/05.04.19/05_04_2019-92-96.pdf (accessed 24 January 2021).

7. Mysyliuk V.S. (2020) Spivvidnoshennia kontseptsii “pidpriemnytstvo”, “intraprenertstvo” ta “korporativne pidpriemnytstvo” [The correlation between the concepts of “entrepreneurship”, “intrapreneurship” and “corporate entrepreneurship”]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 54, pp. 119–125.

8. Hengsberger A. (2018) The 4 phases of innovation. LEAD Innovation Blog (electronic journal). Available at: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> (accessed 21 January 2021).

9. Bubenets I.H. (2015) Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnykh zasad vnutrishnoho pidpriemnytstva na torhovelynykh pidpriemstvakh [Establishing the organizational-economic foundations of the internal entrepreneurship at trade enterprises]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 10, pp. 298–303.

10. Shenderivska L.P. (2019) Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv polihrafichnoi haluzi [Performance management of printing enterprises]. *Naukovi Zapysky Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu* [Scientific Notes of the International Humanities University] (electronic journal), vol. 31, pp. 34–39. Available at: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v31/31-2019.pdf#page=34> (accessed 29 January 2021).

11. Tolmachova O.V. (2014) Systema upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpriemstv [Management system of innovation potential of enterprises]. *Ekonomika Realii Chasu* [Economics: time realities] (electronic journal), no 3 (13), pp. 134–139. Available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/134-139.pdf> (accessed 29 January 2021).

УДК 330.101:658.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-14>**Ясинська Д. В.**

аспірантка,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8127-6065>**Добровольська О. В.**

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4159-8446>**Yasynska Daria, Dobrovolska Olena**

Dnipro State Agrarian and Economic University

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД КРИЗИ

У роботі розкривається сутність діагностики фінансового стану сільськогосподарського підприємства в кризових умовах та зумовлюється необхідність систематичного її проведення. Оскільки в Україні спостерігається безліч підприємств, які перебувають у кризових умовах і, як наслідок, переходять до процедури банкрутства, що, своєю чергою, негативно впливає на динаміку погашення кредиторської заборгованості, надзвичайно важливим убачається процес дослідження фінансового стану підприємства, його динаміки кредиторської та дебіторської заборгованостей із метою пошуку оптимальних шляхів виходу підприємства з кризи та нормалізації господарської діяльності. У статті запропоновано економічні пропозиції щодо стабілізації господарської діяльності підприємства в період кризи. Також запропоновано систематичне здійснення розрахунку показників рівня ліквідності підприємства та контролю дотримання даних показників у межах норми.

Ключові слова: діагностика, фінансовий стан, економіка, безпека, криза.

DIAGNOSTICS OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL CONDITION DURING THE CRISIS

The paper reveals the essence of diagnostics of the financial condition of an agricultural enterprise during crisis and stipulates the necessity for its systematic implementation. As there are a lot of companies in Ukraine facing the crisis and as a consequence go bankrupt, which in turn negatively affects the dynamics of repayment of accounts payable, it is extremely important to study the financial condition of the company, dynamics of its payables and receivables in order to find the best ways to overcome the crisis and the normalize its economic activity. The article offers economic proposals for stabilizing the economic activity of the enterprise during the crisis. The article also proposes the systematic calculation of the enterprise's liquidity and keep to these indicators within the normal limits. In its turn, there are several levels of financial security of the enterprise: absolute (the enterprise has sufficient working capital for operation); normal (the enterprise has enough funds to buy inventory and cover costs); satisfactory (the enterprise does not have enough working capital and it resorts to medium-term or long-term liabilities); critical (the company uses long-term loans to finance its activity) and crisis (the company is unable to meet its obligations). The financial condition and financial and economic activity of the enterprise is assessed by its solvency. Solvency acts as an external sign of financial stability, the essence of which is the security of current assets by long-term sources of formation. The success of the enterprise depends on the analysis of risks of threats to the management of financial and economic security of the business entity and leveling and consolidation of efforts in times of crisis. Thus, by analyzing the financial and economic activity of the enterprise, you can determine the dynamics of changes in economic performance. Control of financial and economic security of the enterprise will allow to carry out economic activity at a normal level and in case of deterioration to predict and prevent the onset of crisis conditions that can lead to bankruptcy.

Keywords: diagnostics, financial condition, economy, security, crisis.

JEL classification: F52, R41, H19

Постановка проблеми. У сучасних реаліях важливим є питання глобалізаційних процесів, що в деяких випадках зумовлює локалізацію культур суспільства, яка й стає причиною посилення конкуренції та загострення проблеми збереження фінансової стійкості підприємства. Незважаючи на більшість наукових досліджень із даного питання, все-таки відчувається необхідність інформації з метою регулювання економічних відносин, що виникають у сфері управління фінансово-економічною безпекою. Насамперед діагностика фінансового стану підприємства дасть змогу

вести якісний моніторинг ризиків та загроз для подальшого оперативного регулювання фінансового стану підприємства, адже оцінка ризиків загроз фінансового стану підприємства є надзвичайно важким і водночас відповідальним процесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На науковому рівні проблема діагностики фінансового стану сільськогосподарських підприємств у період кризи залишається відкритою. Своєю чергою, здійснення наукового аналізу стосовно даного питання спостерігається у працях вітчизняних та зарубіжних учених і

торкається питань, суміжних із зазначеною проблематикою. Серед вітчизняних учених, які пояснювали сутність та методику діагностики фінансового стану сільськогосподарських підприємств, у тому числі в період кризи, можна виокремити таких, як Н.І. Демчук [1], Л.І. Катан [1], М.К. Колісник [4], Ю.Б. Кракос [5], В.С. Пономаренко [6], Н.В. Попов [7], та ін.

Утім, досліджуючи методику діагностики фінансового стану підприємства із плином часу, залишається відкритим питання щодо чинників, які зумовлюють настання кризових умов, оскільки вони протягом певного проміжку часу мають тенденцію «модифіковуватися» (тобто пристосовуватися до сучасних реалій), що зумовлює необхідність пошуку нових шляхів здійснення діагностики фінансового стану підприємства та його контролю над дотриманням показників у межах норми.

Своєю чергою, дослідивши питання щодо чинників, які в сучасних реаліях деструктивно впливають на здійснення господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, можливо нівелювати ризик виникнення кризових умов.

Мета статті полягає у дослідженні самої методики діагностики фінансового стану підприємства в кризових умовах та нівелювання ризику виникнення процедури банкрутства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних реаліях кризових умов важливим убачається керівнику підприємства мати розуміння відносно комплексної інформації, яка в тому числі включає у себе аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оскільки сучасність характеризується здебільшого високим рівнем мінливості у зовнішньому соціально-економічному середовищі, особливої уваги заслуговує проведення емпіричних досліджень у сфері фінансового стану підприємств у рамках аграрного ринку України, особливо в розрізі великої кількості банкрутства підприємств, які ведуть бізнес у рамках аграрного сегменту.

Сама необхідність аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства зумовлюється метою визначення основних тенденцій та напрямів розвитку господарюючого суб'єкта.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є аналізом показників у тому числі фінансової звітності, і завдання аналітика полягає у формуванні певної системи, яка допоможе зрозуміти картину фінансового стану підприємства, а у разі не досить якісного функціонування вищезазначеної системи – провести діагностику фінансового стану, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Успіх підприємства залежить від аналізу ризиків загроз управління фінансово-економічною безпекою господарюючого суб'єкта, їх нівелювання та консолідації зусиль у період кризових явищ, які спонукають негативні наслідки для фінансово-господарської системи підприємства і здатні призвести до порушення провадження у справі про банкрутство.

У період проведення аналізу обліково-аналітичної системи підприємства, що передбачає аналіз показників фінансової звітності, варто звернути увагу на порівняльну характеристику показників активу і пасиву підприємства. Своєю чергою, може існувати декілька

видів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, серед яких зупинимося на внутрішньому та зовнішньому. Основна мета зовнішнього фінансового аналізу полягає у наданні інформації про прибутковість діяльності підприємства, фінансову конкурентоспроможність та фінансову незалежність, тоді як внутрішній аналіз передбачений безпосередньо для керівника підприємства і дає змогу простежити динаміку прибутку (або збитку) підприємства, рентабельності, собівартості.

Важливою передумовою створення фінансового аналізу керівником є дослідження заходів щодо фінансового «оздоровлення» підприємства, іншими словами, дослідження заходів щодо відновлення платоспроможності боржника на момент, коли керівник дізнався або міг дізнатися про ймовірність настання фінансової кризи на підприємстві, що призведе до банкрутства, на підставі даних фінансової звітності. Саме недостатнє дослідження чинників, що призводять до настання фінансової кризи, або їх штучне ігнорування, що зумовлюють порушення провадження у справі про банкрутство, передбачає собою кримінальну відповідальність керівника підприємства в порядку статті 219 Кримінального кодексу України [2] (доведення до банкрутства) та субсидіарну відповідальність у порядку статті 619 Цивільного кодексу України [3].

Отже, за допомогою аналізу вкрай важливим убачається виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення заходів щодо попередження процедури банкрутства, здійснення аналізу для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, відновлення платоспроможності підприємства.

Фінансовий стан та фінансово-господарська діяльність підприємства оцінюються його платоспроможністю. Платоспроможність виступає зовнішнім проявом фінансової стійкості, сутністю якої є забезпеченість оборотних активів довгостроковими джерелами формування. Під час оцінки ліквідності важливим критерієм є можливість реалізації активів і погашення зобов'язань (протягом одного року). Для оцінки платоспроможності підприємства використовуються такі відносні показники, що відрізняються між собою набором ліквідних активів та розглядаються як покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття (K_p)) характеризує платоспроможність підприємства на період, рівний обороту поточних активів з урахуванням своєчасних розрахунків із дебіторами і реалізації частини готової продукції, виробничих товарів і запасів. Рівень цього показника безпосередньо визначається наявністю довгострокових джерел формування запасів. Для підвищення коефіцієнта поточної ліквідності необхідно поповнювати реальний власний капітал підприємства та обґрунтовано стримувати зростання необоротних активів і довгострокової дебіторської заборгованості. Значення коефіцієнта покриття дорівнює одиниці. Якщо даний показник < 1 – підприємство має неліквідний баланс. Значення даного коефіцієнта в межах 1–1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно розплачується з боргами.

Відношення коштів і короткострокових цінних паперів до короткострокових зобов'язань є коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Цей показник є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує,

яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити негайно. Нормативне обмеження коливається в межах 0,2–0,35 і означає, що щодня підлягають погашенню 20% короткострокових зобов'язань підприємства.

Маневреність власних оборотних засобів характеризує ту частину власних оборотних коштів, що знаходиться у формі грошових коштів і швидко реалізованих цінних паперів, тобто коштів, що мають абсолютну ліквідність.

Різні показники ліквідності не лише дають різнобічну характеристику платоспроможності підприємства за різного ступеню обліку ліквідних активів, а й відповідають інтересам різних зовнішніх користувачів аналітичної інформації. Так, для постачальників товарів (робіт, послуг) найбільш цікавий коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів, адже саме він дає змогу зрозуміти співвідношення між коштами та власними оборотними коштами.

До основних чинників, що визначають фінансову стійкість підприємства, належать фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складників активів (насамперед необоротних активів і запасів), тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не лише структуру фінансових ресурсів, а й напрями їх вкладення.

Коефіцієнт фінансової автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійке і стабільне підприємство. У підприємства з високою часткою власного капіталу інвесторикладають кошти більш охоче, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів. Мінімальне граничне значення коефіцієнта автономії оцінюється на рівні 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залежність підприємства від зовнішніх джерел. Зростання цього показника в динаміці означає зростання частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу на кінець періоду, який аналізується, знаходиться нижче норми. Таке значення коефіцієнта маневреності власного капіталу утворилося за рахунок від'ємного значення власного капіталу та позитивного значення необоротних активів.

Коефіцієнт структури довгострокових вкладень характеризує ступінь фінансування зовнішніми інвесторами необоротних активів і показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансувалася зовнішніми інвесторами.

Коефіцієнт забезпечення власними засобами характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Нормативне значення даного коефіцієнта $> 0,1$. Тобто в загальній сумі оборотних коштів має бути не $< 10\%$ власних коштів підприємства.

Відповідно до чинного законодавства України, для оцінювання фінансової стійкості підприємства вирішального значення набуває показник чистих активів, який визначають як різницю суми активів, викорис-

таних для розрахунку, і суми зобов'язань, узятих до розрахунку.

Для своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу проводиться експрес-аналіз фінансового стану за допомогою коефіцієнта Бівера (КБ). Рекомендоване значення коефіцієнта Бівера (дорівнює відношенню припливу коштів до загальної суми заборгованості) за міжнародними стандартами знаходиться в інтервалі 0,17–0,4. Якщо значення показника $\leq 0,17$, то підприємство відноситься до високої групи «ризиків втрати платоспроможності», тобто рівень його платоспроможності низький. Якщо значення показника $0,17 < 2п < 0,4$ – до середньої групи «ризиків втрати платоспроможності», тобто рівень платоспроможності підприємства оцінюється як середній. Якщо значення показника $> 0,4$ – до низької групи «ризиків втрати платоспроможності».

Своєю чергою, існує декілька рівнів фінансової безпеки підприємства: абсолютний (для функціонування підприємства достатньо власних оборотних коштів); нормальний (підприємство практично обходиться власними джерелами формування запасів і покриття витрат); задовільний (підприємству недостатньо власних оборотних коштів і воно вдається до середньострокових або довгострокових зобов'язань); критичний (підприємство для фінансування своєї діяльності вдається до довгострокових кредитів) та кризовий (підприємство неспроможне виконати свої зобов'язання).

Таким чином, здійснивши аналіз фінансово господарської діяльності підприємства, можна визначити динаміку змін показників господарської діяльності. Контроль фінансово-економічної безпеки підприємства дасть змогу здійснювати господарську діяльність на нормальному рівні й у разі погіршення передбачити та попередити настання кризових умов, що спричиняють процедуру банкрутства.

Висновки. Підводячи підсумок, зазначимо, що умовою та гарантією виживання й розвитку будь-якого сільськогосподарського підприємства як бізнес-процесу є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в змозі «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури і не опинитися на краю банкрутства. Більше того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектору економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми зобов'язаннями з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Фінансова стабільність підприємства – це його надійно гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й за випадкових змін на ринку.

Отже, до основних чинників, що визначають фінансову стійкість підприємства, належать фінансова структура капіталу (співвідношення позикових і власних коштів, а також довгострокових і короткострокових джерел коштів) і політика фінансування окремих складників активів (насамперед необоротних активів і запасів), тому з метою оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не лише структуру фінансових ресурсів, а й напрями їх вкладення. Відносини, в які вступають підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, базуються на інформації про це підприємство. Це дає змогу оцінити можливість практичної реалізації своїх економічних інтересів у взаємовідносинах із ним.

Список використаних джерел:

1. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки : навчальний посібник / Г.Є. Павлова та ін. Дніпро : Акцент ПП, 2018. 560 с.
2. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25–26. Ст. 131.
3. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356.
4. Колісник М.К., Ільчук П.Г., Віблій П.І. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 272 с.
5. Кракос Ю.Б. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 1. С. 86–97.
6. Пономаренко В.С., Клебанова Т.С., Чернова Н.Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование : монография. Харьков : ИНЖЕК, 2004. 144 с.
7. Попов Н.В. Основные направления по устранению угроз экономической безопасности фондового рынка. *Молодой ученый*. 2011. Вып. 4. С. 178–180.

References:

1. Gh.Je. Pavlova, I.P. Pryhodko, N.I. Demchuk, L.I. Katan (2018) Kompleksne zabezpechennja finansovo-ekonomichnoji bezpeky. [Comprehensive financial and economic security]. Dnipro. P. 560.
2. (2001) Kryminalnyj kodeks Ukrajinj [Criminal codex of Ukraine]. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine.
3. (2003) Cyvilnyj kodeks Ukrajinj [The Civil Code of Ukraine]. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine.
4. Kolisnyk M.K. (2007) Finansova sanacija i antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom [Financial rehabilitation and crisis management of the enterprise]. Condor. P. 272.
5. Krakos Ju.B. (2008) Upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstv [Management of financial security of enterprises]. *Economics and management of machine-building enterprises: problems of theory and practice*. Issue 1, p. 86–97.
6. Ponomarenko V.S. (2004) Ekonomicheskaya bezopasnost regiona: analiz, otsenka, prognozirovanie [Economic security of the region: analysis, evaluation, forecasting]. Kharkiv, p. 144.
7. Popov N.V. (2011) Osnovnye napravleniya po ustraneniyu ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti fondovogo rynka [The main directions for eliminating threats to the economic security of the stock market]. *Young Scientist*. Issue 4, p. 178–180.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-15>**Мащенко С. О.**кандидат економічних наук, доцент,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2036-5405>**Гончарова К. В.**кандидат економічних наук, доцент,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1893-7243>**Гребенніков В. Р.**аспірант,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва і архітектури»**Mashchenko Svitlana, Goncharova Katerina, Hrebennikov Vladyslav**
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

РОЗМІЩЕННЯ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ СПРІЯННЯ ПОЛІТИЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У статті наведена систематизація підходів до визначення поняття «сталий розвиток». Зроблений висновок, що однозначного визначення поняття сталого розвитку немає. Кожен з учених тлумачить його з позиції власних суб'єктивних суджень. Найбільш прийнятним є визначення, яке надано в загальнодержавній стратегії сталого розвитку України до 2030 р. Зазначено, що у реалізації концепції сталого розвитку регіональний (субнаціональний) рівень повинен виступити визначальною ланкою. Це пов'язано з тим, що регіон є тим суб'єктом інтеграційних відносин, де цілі сталого розвитку найбільш адекватні його положенню у системі управління національною економікою. Зазначено, що для реалізації завдань сталого розвитку на регіональному рівні необхідним є: розроблення соціально-економічних та екологічних програм розвитку територій; формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей і завдань сталого розвитку; реалізація комплексу заходів збалансованого розвитку регіонів. Визначено, що для подальшої реалізації концепції сталого розвитку в регіональному вимірі необхідне розроблення нової методології з урахуванням ефективного розміщення продуктивних сил. Наголошено, що розміщення продуктивних сил є інструментом досягнення ефективної реалізації концепції сталого розвитку. Авторами запропонована схема забезпечення сталого розвитку регіонів з урахуванням факторів РПС. Виокремлено три головні напрями: розроблення стратегій сталого розвитку для кожного регіону, формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності і цілей сталого розвитку та формування ефективної політики РПС у контексті сталого розвитку. Зазначено, що останній є головним та потребує найбільшої уваги у процесі дослідження.

Ключові слова: розміщення продуктивних сил, регіональна економіка, сталий розвиток, регіони, політика сталого розвитку.

PLACING OF PRODUCTIVE FORCES AS AN INSTRUMENT OF POLICY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION

A systematization of approaches to the definition of «sustainable development» has been provided in this article. It has been concluded that there is no unambiguous definition of sustainable development. This term is interpreted by scholars from the standpoint of their own subjective judgments. The definition given in the national strategy of sustainable development of Ukraine until 2030 can be considered as the most acceptable. It has been noted that in the implementation of the concept of sustainable development, the regional (subnational) level should be the determining factor. This is due to the fact that the region is the subject of integration relations, where the goals of sustainable development are most adequate to its position in the system of management of the national economy and regional association. It has been noted that the implementation of sustainable development tasks at the regional level requires: development of socio-economic and environmental development programs; formation of local budgets taking into account the priority of goals and objectives of sustainable development; implementation of a set of measures for balanced development of regions. It has been determined that for further implementation of the concept of sustainable development in the regional dimension, it is necessary to develop a new methodology taking into account the effective allocation of productive forces. It has been emphasized that the deployment of productive forces is a tool to achieve effective implementation of the concept of sustainable development. A scheme to ensure sustainable development of the regions, taking into account the factors of the APF has been suggested by the authors. There are three main areas: development of sustainable development strategies for each region; the formation of local budgets taking into account the priorities and goals of

sustainable development and the formation of an effective policy of the APF in the context of sustainable development. It has been noted that the last area is the main one and needs the most attention in the research process. It has been concluded that sustainable development in the region is possible through the development and implementation of regional strategies and programs of sustainable development, as well as in the development of coordinated regional development policy in the context of sustainable development and local budgets taking into account the priority of sustainable development.

Keywords: allocation of productive forces, regional economy, sustainable development, regions, policy of sustainable development.

JEL classification: R11, Q01, Q56, O10, O35, O44

Постановка проблеми. Нині дуже гостро перед країнами та регіонами постає проблема забезпечення сталого розвитку. Всеохоплююча глобалізація та інтернаціоналізація приводять не тільки до розширення кордонів та залучення нових учасників до міжнародного економічного співтовариства, а й до появи нових проблем, зокрема екологічних. З метою їх подолання перед спільнотою постає імператив сталого розвитку, до якого долучаються не тільки країни, а й регіони. Нині для останніх найбільш гостро стоїть питання ефективного розвитку та розміщення продуктивних сил із позиції концепції сталого розвитку, що об'єднує три складові частини, які йому притаманні: економічну, соціальну та екологічну.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.

Нині проблемам концепції сталого розвитку приділяє увагу низка дослідників, серед них слід виділити таких відомих закордонних науковців, як: Д. Медоуз, Й. Рандерс, Г. Дейлі, В. Беренс, Г. Одум, У. Росту та інші. Щодо вітчизняних учених, то проблематикою в галузі сталого розвитку займалися О. Алімов, О. Амоша, В. Базилевич, І. Вахович, В. Гєсць, Л. Гринів, Л. Жарова, М. Згуровський, Л. Мельник, О. Новікова, М. Хвесик, Є. Хлобистов, О. Шубравська та багато інших. Також слід зупинитися і на наукових доробках учених, які приділяли свою увагу проблемам розміщення продуктивних сил, таких як Х. Бос, А. Вебер, С. Голованова, Б. Зімін, та на роботах українських учених: С. Іщука, М. Фашевського, Л. Чернюк, З. Герасимчука, Б. Данилишина, С. Кравців та інших. Слід зазначити, що не досить дослідженими залишаються питання розміщення продуктивних сил із позиції сталого розвитку саме в регіональному аспекті.

Мета статті – аналіз проблем розміщення продуктивних сил як одного з інструментів сприяння політиці сталого розвитку в регіональному аспекті.

Виклад основного матеріалу. Велику увагу питанням сталого розвитку приділяє Організація Об'єднаних

Націй. Перша всесвітня Конференція ООН із навколишнього середовища відбулася в Стокгольмі в 1972 році, де брали участь представники 113 країн і вперше був застосований у міжнародно-правовому лексиконі термін «сталий розвиток». Основний зміст доктрини сталого розвитку суспільства сформульовано в доповіді «Наше спільне майбутнє» Комісії Брундтланд у 1987 р. і коротко може бути викладений таким чином: сталий розвиток визнається таким, що задовольняє потреби сьогодення без зменшення можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Проте дві міжнародні конференції ООН із проблем навколишнього середовища та розвитку (1992 р. у Ріо-де-Жанейро та 2002 р. в Йоханесбурзі) довели, що імплементація доктрини сталого розвитку в конкретні стратегії національного та регіонального рівня стримується недостатньою обізнаністю керівників різного рівня управління, а також населення в механізмах та можливих результатах подібного типу суспільного розвитку. Спостерігається брак ефективних стратегічних планів, програм, інструментів та територіально-орієнтованих механізмів переходу до узгодженого з природою та соціумом економічного розвитку [1].

Дослідженнями поняття сталого розвитку займалися багато науковців, систематизація їхніх підходів наведена у табл. 1

Отже, як бачимо з таблиці, однозначного визначення поняття сталого розвитку немає. Кожен з учених тлумачить його з позиції власних суб'єктивних суджень. На нашу думку, найбільш прийнятним є визначення, яке надано в загальнодержавній стратегії сталого розвитку України до 2030 р. Ми також вважаємо, що всім регіонам України необхідно діяти в межах цієї стратегії. На думку авторів, у реалізації концепції сталого розвитку регіональний (субнаціональний) рівень повинен виступити визначальною ланкою. Це пов'язано з тим, що регіон є тим суб'єктом інтеграційних відносин, де

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення поняття «сталий розвиток»

Вчений	Визначення
Акімов А.А. [2]	Здатність системи повертатися до стану рівноваги шляхом використання власних та придбаних ресурсів
Кульбака Н.А. [3]	Перебування економічних ресурсів у збалансованому стані задля забезпечення внутрішніх і зовнішніх факторів у довгостроковій перспективі
Коротков Е.М. [4]	Сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Стиглиць Д. [5]	Розвиток, який дає змогу людству уникнути можливого передчасного зникнення з обличчя Землі в результаті самознищення під впливом власних варварських дій стосовно навколишньої дійсності
Експерти ООН [6]	Такий розвиток, який задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби
Стратегія сталого розвитку України до 2030 р. [7]	Це процес зміни ціннісних орієнтацій багатьох людей. Визнаними міжнародними фундаментальними цінностями розвитку є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна відповідальність.

цїлі сталого розвитку найбільш адекватні його положенню в системі управління національною економікою. Саме регіон найбільше зацікавлений у створенні відповідного регіонального середовища зовнішньоекономічної діяльності, залучаючи до процесу зацікавлені сторони – виробників, споживачів та місцеві органи влади. Тому можна стверджувати, що до інтересів регіонального рівня долучаються такі аспекти сталого розвитку, як екологічні, економічні й соціальні. Це означає, що регіон зацікавлений у вирішенні багатьох соціально-економічних і екологічних проблем території (збільшенні зайнятості, рівня доходів населення, комплексному соціально-економічному розвитку) і запобіганні можливим негативним наслідкам (надмірній конкуренції, порушенню екологічної рівноваги). Для реалізації завдань сталого розвитку на регіональному рівні необ-

хідним є: розроблення соціально-економічних та екологічних програм розвитку територій; формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей і завдань сталого розвитку; реалізація комплексу заходів збалансованого розвитку регіонів [1]. Для подальшої реалізації концепції сталого розвитку в регіональному вимірі необхідне розроблення нової методології з урахуванням ефективного розміщення продуктивних сил. На нашу думку, для цього потрібне поєднання методів як міжнародної, так і регіональної економіки. Нами запропонована схема забезпечення сталого розвитку регіонів з урахуванням факторів РПС.

Таким чином, спираючись на методологічний підхід формування, ми запропонували три ключові напрями розвитку концепції сталого розвитку на території регіону. По перше, це розроблення стратегій сталого роз-



Рис. 1 Схема забезпечення сталого розвитку регіонів з урахуванням факторів РПС

Джерело: розроблено авторами

витку для кожного регіону (цей напрям уже успішно застосовується на території нашої держави), по друге – формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності і цілей сталого розвитку. І третій, на наш погляд, головний напрям – це формування ефективної політики РПС в контексті сталого розвитку.

Розміщення продуктивних сил – інструмент досягнення ефективної реалізації концепції сталого розвитку. Слід зазначити, що в нинішніх реаліях розвитку нашої держави політика розміщення як складова частина національної регіональної політики України відійшла на другий план. Старі схеми розміщення, які були орієнтовані на умови планової економіки і жорсткий розподіл ресурсів між галузями і регіонами, вже не вписуються в нові реалії, де активно починають діяти ринкові мотиви і нові фактори розміщення. Як наслідок, у межах країни та її регіонів формуються нові диспропорції. Нині цей інструмент практично не реалізується.

Нами запропоновано реалізовувати концепцію сталого розвитку з урахуванням РПС на території регіонів, тобто реалізовувати політику, яка буде спрямована на мобілізацію усіх факторів розміщення продуктивних сил.

Так, розвиток ринкових відносин супроводжується гнучкістю діяльності підприємств, що включає зміну напрямів роботи, вибору постачальників тощо. Тому одним з інструментів реалізації політики розміщення стає інфраструктурне облаштування території для іноземних інвесторів. Також необхідно зупинитися і на формуванні іміджу території, який також буде мотивувати іноземного інвестора залучати кошти до регіону. Імідж території, як правило, повинен базуватися на культурних і людських ресурсах, таких як накопичений потенціал навичок, умінь місцевих жителів, їхній освітній рівень. Також одним з напрямів удосконалення розміщення продуктивних сил повинно бути формування сектору «зеленої економіки», що базується на енергозбереженні, впровадженні екологічно чистих технологій, відновлювальних і альтернативних джерел енергії, ефективних технологіях переробки відходів і формуванні циркулярної економіки. Ще одним напрямом удосконалення розміщення продуктивних сил має стати формування кластерів на території регіонів задля досягнення сталого розвитку. Переважно мають бути розглянуті аграрний кластер та будівельний, адже саме вони потребують найбільшого фінансування та залучення інвестицій. Також необхідно спонукати підприємства до залучення в технологічний процес енергозберігаючого устаткування з метою підвищення енергоефективності регіону. Реалізація концепції сталого розвитку з позиції факторів розміщення продуктивних сил також потребує врахування людського фактору. Іншими словами, людина є провідним елементом, головною продуктивною силою. Тому розміщення нових виробництв має здійснюватися з урахуванням удосконалення системи розселення, посилення ролі людського потенціалу територій, орієнтації на рівень освіти і місця концентрації високоосвічених трудових ресурсів, а також близькість до місць проживання. Серед найбільш суттєвих факторів розміщення слід відзначити фактори, що передусім базуються на умовах формування бізнес-середовища, враховують інноваційність, формують інтелектуальний капітал, забезпечують взаємодію між усіма суб'єктами та мобі-

лізують трудові ресурси. Також потрібно враховувати орієнтацію на міське чи сільське поселення та наявність конкурентних переваг території. Базуючись на вищевикладеному, слід наголосити на формуванні принципів розміщення продуктивних сил. По-перше, принцип сталого розвитку, що означає досягнення не тільки економічних, але й соціальних і екологічних ефектів. По-друге, принцип концентрації, пов'язаний з орієнтацією на зони і вузли зосередження економічної діяльності, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності регіону. Саме великі міста і території, що знаходяться в зоні їх впливу, розглядаються як майданчики нових форм територіальної організації економічної діяльності. По-третє, ефект поширення зовнішньоекономічних зв'язків, який базується на розвитку міжнародних зв'язків. З іншого боку, цей принцип передбачає економічну насиченість простору, що дає змогу створювати міжнародні мережі, учасниками яких можуть бути представники різних секторів (бізнесу, державного і громадського сектору). По-четверте, принцип відповідності, що включає відповідність розміщуваних об'єктів економічної інтеграції міжнародній спеціалізації регіону, а також просторову відповідність об'єктів формам міжнародних економічних зв'язків. По-п'яте, принцип відсутності жорсткої прив'язки до кордонів адміністративно-територіальних одиниць, можливість виходу за їх межі адміністративно-територіальної одиниці, формування нових зон або територій міжнародної активності. Усе вищевикладене повинно бути застосовано під час розроблення та впровадження регіональних стратегій і програм сталого розвитку, а також скоординованої політики регіонального розвитку, спрямованої на реалізацію концепції сталого розвитку, базуючись на принципах розміщення продуктивних сил. Необхідним інструментом досягнення сталого розвитку також повинно стати формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей і завдань сталого розвитку. Нині це доволі легко реалізувати, адже із впровадженням децентралізації на території нашої країни мобілізація усіх фінансових ресурсів знаходиться у розпорядженні регіональних та місцевих органів влади, які можуть ефективно спрямовувати їх на вирішення нагальних проблем.

Висновки. У роботі було проаналізовано проблеми розміщення продуктивних сил як одного з інструментів сприяння політиці сталого розвитку в регіональному аспекті. Проведено систематизацію підходів до визначення поняття «сталый розвиток». Зроблений висновок, що однозначного визначення поняття сталого розвитку не існує. Зазначено, що для подальшої реалізації концепції сталого розвитку в регіональному вимірі необхідне розроблення нової методології з урахуванням ефективного розміщення продуктивних сил. Запропонована схема забезпечення сталого розвитку регіонів з урахуванням факторів РПС. Спираючись на методологічний підхід формування, запропоновано три ключові напрями розвитку концепції сталого розвитку на території регіону. Зроблений висновок, що досягти сталого розвитку в регіоні можливо за рахунок розроблення та впровадження регіональних стратегій і програм сталого розвитку, а також скоординованої політики регіонального розвитку РПС у контексті сталого розвитку та формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей сталого розвитку регіону.

Список використаних джерел:

1. Орловська Ю.В., Дугінець Г.В., Квактун О.О., Фісуненко П.А. Регіональна економіка. Дніпропетровськ, 2012. 493 с.
2. Акимов А.А., Гамидов Г.О., Колосов В.Г. Инновационно-инжиниринговые задачи структурной перестройки экономики. СПб. : СПбГТУ, 1997, 261 с.
3. Кульбака Н.А. Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия. Донецк: Донецкий национальный техн. Ун-т, 2002. URL: <http://uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/kulbaka/lib/s13.html> (дата звернення 12.01.21)
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Москва : Дека, 1997. 304 с.
5. Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. Москва : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2004. 711 с.
6. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию. Москва : 1999. 424 с.
7. Стратегія сталого розвитку України до 2030 р. URL: file:///C:/Users/Пользователь/Downloads/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf (дата звернення: 12.01.21)

References:

1. Orlovska Ju.V., Duginec G.V., Kvaktun O.O., Fisunen P.A. (2012) *Regionalna ekonomika* [Regional economy]. Dnipro. (in Ukrainian)
2. Akymov A.A., Gamydov V.G., Kolosov V.G. (1997) *Innovacionno-inzhiniringovye zadachi strukturnoj perestrojki jekonomiki* [Innovative-engineering problems of structural rebuilding of the economy]. SPb.: SPbGTU. (in Russian)
3. Kulbaka N.A. (2002) *Sushhnost i faktory jekonomicheskoy ustojchivosti predpriyatija* [The essence and factors of economic stability of the enterprise]. Donetsk: Doneckij nacionalnyj tehn. un-t. Available at: <http://uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/kulbaka/lib/s13.html> (accessed 12.01.21)
4. Korotkov Je.M. (1997) *Koncepcija menedzhmenta* [The concept of management]. Moscow: Dek. (in Russian)
5. Radaev V.V. (ed.) (2004) *Zapadnaja jekonomicheskaja sociologija: hrestomatija sovremennoj klassiki* [Western economic sociology: a textbook of modern classics]. Moscow: Rossijskaja politicheskaja jenciklopedija (ROSSPJEN). (in Russian)
6. (1999) *Nashe obshhee budushhee. Doklad Mezhdunarodnoj komissii po okrushhajushhej brede i razvitiju* [Our common future. Report of the International Commission on Surrounding Delusion and Development]. Moscow. (in Russian)
7. *Strategija stalogo rozvytku Ukrai'ny do 2030 r.* [Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030]. Available at: file:///C:/Users/Pol'zovatel'/Downloads/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf (accessed 12 January 2021).

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 657.479

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-16>**Бабенко Л. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів**Васильєва В. Г.**кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів**Коновалова О. В.**старший викладач,
Університет митної справи та фінансів**Babenko Lyudmila, Vasilyeva Valentina, Konovalova Elena**
University of Customs and Finance

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ

Вирішення проблеми ефективного розвитку та зростання виробничого потенціалу господарюючих суб'єктів потребує створення системи управління виробництвом, в основу якої має бути покладено формування інформації про виробничі запаси підприємства. Однією з обов'язкових умов підтримання виробництва продукції на певному рівні є постійна наявність частини оборотних активів в матеріальній формі (виробничих запасів), які, з одного боку, забезпечують постійність, безперервність та ритмічність діяльності підприємства, гарантують його економічну безпеку, з іншого – потребують великих вкладень на їх придбання. Важливо також у процесі управління запасами приділяти увагу питанням формування та розподілу витрат на транспортування, при якому можуть бути допущені втрати запасів як у межах встановлених норм природного убутку, так і зверхнормативні втрати, а також недостачі. Тому від організації і ведення обліку виробничих запасів залежить матеріальна забезпеченість підприємства, точність визначення фінансового результату його діяльності, конкурентоспроможність на ринку та загалом ефективність роботи как суб'єкта господарювання.

Ключові слова: облік, виробничі запаси, національні стандарти бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності, визнання, оцінка, транспортно-заготівельні витрати, інвентаризація.

ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROVISION OF INVENTORY MANAGEMENT

In the course of research it has been stated that the category of «inventories» is not only the object of accounting, but also the object of management, so the identification of inventories in the assets upon receipt at the enterprise is the initial stage of the accounting process. The process of material and technical base management begins at the stage of searching for suppliers, delivery conditions, formation of the logistics component, determination of transport and procurement costs. There is no doubt that the additional costs associated with these processes will affect the formation of the value of purchased inventories. Therefore, the authors emphasize that the methods of estimating inventories at their receipt and disposal play an important role in accounting, as they affect the formation of the cost of finished goods produced from inventories, and hence the overall financial performance of the enterprise. It should also be taken into account that in accordance with the norms of UAS 9, only the amounts of transportation and procurement costs related to the acquisition (receipt) of inventories are subject to inclusion in the initial cost. In practice, the increase in the value of inventories often includes costs incurred in connection with the internal transportation of inventories on the territory of the enterprise or between its structural units; costs arising from the return of inventories to the supplier; costs for loading, transportation, transshipment and insurance of inventories, finished products (goods), freight forwarding and other services related to the sale of products (goods). Such costs do not affect the formation of the initial cost of inventories. Therefore, the authors highlighted the need for a clear delineation of these costs at specific enterprises with the reflection of provisions in the Order (Regulation) on accounting policies. Most scientists discuss the feasibility of search for a method of cost allocation during transportation, because during this process there can be losses of inventories both within the established norms of natural loss, excessive losses and shortages, as well as spoiled inventories found during asset recognition. The authors gave their own view on the possibility of solving this problem. The solving approach has been presented as well as the peculiarities of the reflection of the distributed transport and procurement costs in the system of accounting have been considered. The situation when the company transport both purchased inventories and those, sold to customers, with its own transport has been considered. In such cases, the authors suggest a method of allocating transportation costs with subsequent allocation to transport and procurement costs, which increase the cost of purchased inventories and distribution costs.

Keywords: accounting, inventories, national accounting standards, international financial reporting standards, recognition, evaluation, transportation and procurement costs, inventory procedures.

JEL classification: M41, M49, C52

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання, стрімкий і продуктивний розвиток підприємств та зростання їхнього виробничого потенціалу потребують створення якісно нової системи управління матеріальними ресурсами і насамперед виробничими запасами. Основою виробництва в будь-якій галузі економіки є неперервність, наявність, постачання й розмір виробничих запасів, товарно-матеріальних цінностей, які повністю використовуються підприємством під час операційної діяльності та переносять свою вартість на собівартість виконаних робіт, наданих послуг чи готової продукції, впливаючи на результати діяльності підприємства.

Актуальність статті полягає у дослідженні облікових аспектів руху виробничих запасів задля ефективного управління виробничим процесом у сучасних умовах господарювання, що дозволить керівництву підприємства отримувати якісну інформацію. Перехід діяльності економічних суб'єктів на ринкові відносини об'єктивно потребує зміни бухгалтерського обліку та наближення його до міжнародних стандартів, правильної організації бухгалтерського обліку виробничих запасів, що є необхідною умовою їх ефективного функціонування.

Стандартний цикл обліку запасів складається з таких етапів: 1) первісне визнання та оцінка запасів – під час їх оприбуткування; 2) оцінка запасів на кожну дату балансу; 3) оцінка запасів під час їх вибуття.

Правильна оцінка запасів дає змогу не допускати завищення оцінки запасів як активів. Якщо оцінка запасів на дату балансу проведена правильно, то відповідні статті балансу дадуть достовірну інформацію про вартість запасів як матеріальних активів, що контролюються підприємством. Якщо не проводити переоцінку запасів на дату балансу, то будуть перекручені значення відповідних статей балансу та величина доходів і витрат за звітний період. Так само і правильність первісної оцінки запасів та їх оцінки при вибутті теж впливають на суму доходів і витрат, що визнаватиметься під час переоцінки або списання (найголовніше – списання на собівартість виробленої (реалізованої) продукції), а відповідно, і на розмір фінансового результату до оподаткування. Отже, від якості та змісту інформації, яка формується в процесі ведення обліку виробничих запасів, залежать показники діяльності підприємства та рівень ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх наукових розробок і публікацій показав, що особливості обліку виробничих запасів є предметом ретельного дослідження багатьох учених. Серед них слід назвати, зокрема, О.Г. Бірюк [1], Ю.В. Подмешальську [15], Є.К. Зайберт [15], Л.Г. Ловінську [3], Ю.Ю. Миронова [4], Н.О. Калініченко [4], А.О. Кривогуз [4], Л.В. Чижевську [16] та інших. Наукові праці вчених в цій галузі, безперечно, є важливим внеском в удосконалення обліку виробничих запасів. Водночас в умовах постійного розвитку облікової практики, запровадження міжнародних стандартів обліку і звітності проблематика обліку виробничих запасів та їх оцінки залишається актуальною та потребує подальшого наукового доопрацювання, уточнення і дослідження.

Метою статті є дослідження обліково-аналітичного забезпечення управління виробничими запасами, осо-

бливостей обліку виробничих запасів та формування їх вартості на підприємствах з урахуванням транспортно-заготівельних витрат; пошук методики розподілу витрат при транспортуванні, при якому можуть бути допущені певні втрати запасів; порівняння порядку визнання, оцінки запасів за міжнародними та національними стандартами бухгалтерського обліку.

Виклад основного матеріалу. Для здійснення господарської діяльності підприємствами всіх форм власності та галузей економіки використовують виробничі запаси, які є найбільш важливою і значною частиною активів підприємства. Вони займають особливе місце у складі майна і домінуючу позицію у структурі витрат підприємств різних сфер діяльності.

До виробничих запасів відносять сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо, тару і тарні матеріали, будівельні матеріали, матеріали, передані в переробку, запасні частини, матеріали сільськогосподарського призначення, інші матеріали [2]. На склад і структуру виробничих запасів впливають галузеві і технологічні особливості виробництва продукції.

Бухгалтерський облік виробничих запасів на будь-якому підприємстві – це складна система з використанням взаємопов'язаних методів та принципів. Кожна складова частина облікового процесу виробничих запасів окремо відіграє свою важливу функцію, а їх сукупність дає змогу відтворити чітку картину діяльності суб'єкта господарювання. Вважаємо за необхідне сконцентрувати увагу на питаннях ідентифікації виробничих запасів у складі активів під час надходження на підприємство як початкової ланки їх облікового процесу, адже від її якості залежать подальші результати облікового процесу загалом. Запорука ефективного процесу ідентифікації активів – правильне розуміння сутності об'єкта та його класифікаційних особливостей, а також самої процедури ідентифікації. Здатність ідентифікувати актив є критерієм його визнання та зарахування на баланс із метою подальшого обліку [15].

Управління матеріальними потоками та рухом запасів здійснюється на основі інформації про кількість ресурсів у натуральних та грошових одиницях виміру. Джерелами даних для управління запасами є дані аналітичних рахунків, які відкриваються до рахунків класу 2 «Запаси» [2].

Синтетичний облік придбаних запасів на рахунок 20 «Виробничі запаси» та його субрахунках підприємства обліковують за фактичною собівартістю їх придбання (заготівлі), яка, як відомо, включає: покупну вартість і транспортно-заготівельні витрати (витрати із транспортування, навантаження, розвантаження, доставки до складів підприємства, включаючи націнки постачальницьких і посередницьких організацій, вартість послуг товарних бірж і брокерських контор, мито і митні збори тощо).

Надходження запасів на підприємство оформлюється відповідними документами, типові форми яких затверджуються Державним комітетом статистики України та іншими центральними органами виконавчої влади. Прибутковий ордер (форма № М-4) застосовується для обліку матеріалів, які надходять на підприємство від постачальників чи з переробки. Первинні документи, створені в електронному вигляді, застосовуються у бухгалтерському обліку за умови

дотримання вимог законодавства про електронні документи та електронний документообіг [11]. Нині значна частина запасів може бути придбана через мережу Інтернет. Інтернет-магазин мало чим відрізняється від традиційного магазину. Замість торговельних приміщень в Інтернет-магазині є каталог товарів та послуг, які пропонуються споживачу. На відміну від звичайного магазину, Інтернет-магазин є віртуальним електронним ринком [16].

Для оформлення вибуття запасів, відпуск у виробництво яких здійснюється на основі встановлених лімітів, застосовуються лімітно-забірні картки. Вибуття запасів для реалізації (крім товарів в роздрібній торгівлі) оформлюється товарно-транспортною накладною або накладною-вимогою на відпуск (внутрішнє переміщення) матеріалів, яку виписує уповноважена особа на основі господарського договору, дозволу керівника або іншої уповноваженої особи [6].

Облік виробничих запасів за синтетичними рахунками (або субрахунками) ведеться у відомості аналітичного обліку запасів [12]. У відомості визначаються сума і рівень транспортно-заготівельних витрат (відхилень фактичної собівартості виробничих запасів від їх поточної облікової оцінки), а також фактична собівартість витрачених (вибулих) запасів, якщо застосовується метод оцінки вибуття запасів за середньозваженою собівартістю [12]. У графі «видаток» відображається групування за кореспондуючими рахунками (субрахунками, статтями). Суми внутрішнього обороту (надходження, видаток) виробничих запасів (від однієї матеріально відповідальної особи до іншої, зі складу в цех, з цеху в інший цех, склад тощо) за місяць виділяються окремими сумами і мають бути між собою рівними [12].

Виробничі запаси – це багатогранна категорія, у зв'язку з чим Ю.В. Подмешальська та Є.К. Зайберт [15] пропонують організовувати та вести їх облік із метою забезпечення інформаційних потреб на підприємстві не тільки в розрізі їх ознаки як активу, а й з урахуванням таких тверджень:

- запаси є частиною безперервного потоку господарських операцій;
- записи характеризуються не тільки обсягом і структурою, але й ліквідністю;
- запаси – це активи, а активи – це те, що приносить користь підприємству;
- запаси – це кошти, які б могли бути використані на інші потреби;
- запаси – це складник оборотного капіталу;
- запаси – це уособлена цілісність, яка характеризується поняттям величини, ціни, зовнішнього вигляду та іншими атрибутами» [15].

За базове розуміння категорії «запаси» необхідно прийняти визначення, наведене в П(С)БО 9 «Запаси», яке майже аналогічне визначенню наведеному в МСБО 2 «Запаси». Відповідно до П(С)БО 9 запаси – це активи, які: утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [8].

За МСБО 2 запаси – це активи, які: а) утримуються для продажу у звичайному процесі бізнесу;

б) перебувають у процесі виробництва для такого продажу або в) існують у формі основних чи допоміжних матеріалів для споживання у виробничому процесі або при наданні послуг [5].

На відміну від МСБО 2, в П(С)БО 9 наголошується увага, що запаси утримуються для споживання під час «управління підприємством». Таким чином, в П(С)БО 9 та МСБО 2 запаси розглянуті виключно з погляду можливості віднесення їх до активів підприємства. Проте категорія «запаси», на нашу думку, ширша через те, що запаси – це не тільки об'єкт обліку, а й об'єкт управління. Зарубіжний досвід імплементації міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та звітності свідчить про складність цього процесу і необхідність проведення великої підготовчої роботи урядом, Міністерством фінансів України.

Порівняння основних положень зазначених стандартів свідчить про наявність багатьох спільних моментів. Це насамперед стосується критеріїв визнання запасів, їх оцінки, порядку відображення у звітності тощо. Зазначені стандарти містять однакову норму, згідно з якою після первісного визнання запаси відображають у бухгалтерському обліку та звітності за найменшою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації.

Водночас відмінними рисами між національними та міжнародними стандартами з обліку запасів можна вважати відмінності у термінології запасів, в оцінці запасів під час їх надходження, в порядку розкриття інформації про запаси у фінансовій звітності. Спільні риси спостерігаються у визначенні поняття «чиста вартість реалізації»; в методах оцінки запасів під час вибуття; в застосуванні методів оцінки запасів на дату балансу [4].

Так, згідно з П(С)БО 9 запаси визнаються активом, якщо існує імовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням, та їх вартість може бути достовірно визначена. У разі, якщо на момент оприбуткування запасів неможливо достовірно визначити їх первісну вартість, такі запаси можуть оцінюватися та відображатися за справедливою вартістю з наступним коригуванням до первісної вартості. За П(С)БО 19 справедлива вартість – сума, за якою можна продати актив або оплатити зобов'язання за звичайних умов на певну дату [14]. Згідно з МСБО 2 справедлива вартість – це ціна, яка була б отримана від продажу активу або сплачена за передачу зобов'язання у звичайній операції між учасниками ринку на дату оцінки [5].

Відповідно до п. 4 П(С)БО 9 чиста вартість реалізації запасів – очікувана ціна реалізації запасів в умовах звичайної діяльності за вирахуванням очікуваних витрат на завершення їх виробництва та реалізацію. Згідно з п. 6 МСБО 2 чиста вартість реалізації – попередньо оцінена ціна продажу у звичайному перебігу бізнесу мінус попередньо оцінені витрати на завершення їх виробництва та попередньо оцінені витрати, необхідні для здійснення продажу. Отже, узагальнюючи обидва визначення:

Чиста вартість реалізації = Передбачувана вартість реалізації – Витрати на реалізацію.

Балансову вартість запасів необхідно знизити до чистої вартості реалізації, якщо сталося їх моральне застаріння, фізичне пошкодження, падіння ціни реалізації.

Чиста вартість реалізації = Передбачувана вартість реалізації – Витрати на реалізацію.

Балансову вартість запасів необхідно знизити до чистої вартості реалізації, якщо сталося їх моральне застаріння, фізичне пошкодження, падіння ціни реалізації.

лізації. Якщо сума чистої вартості реалізації вища за собівартість запасів, то проводити уцінку не потрібно.

Уціненню підлягають:

– запаси, які протягом звітного року не використувалися;

– запаси, за якими закінчився термін придатності;

– запаси, що втратили свої споживчі характеристики.

Визначення таких запасів потрібно здійснювати під час складання кожної річної та проміжної фінансової звітності на підставі залишків запасів на останню дату балансу за даними інвентаризацій. Виявлені під час інвентаризації непридатні або зіпсовані запаси вносяться до окремого інвентаризаційного опису, в якому вказуються найменування відповідних запасів, їх кількість, причини, ступінь і характер псування, пропозиції щодо їх знецінення, списання або можливості використання цих предметів у господарських цілях.

У практиці обліку запасів підприємства можуть застосовувати пряме списання суми уцінки у витрати. Норми стандартів не містять застережень та обмежень щодо зарахування до витрат суми уцінки запасів. Отже, за правилами бухгалтерського обліку сума уцінки запасів належить безпосередньо до витрат періоду, у якому здійснено уцінку та відповідно зменшено фінансовий результат до оподаткування.

Суму уцінки запасів відображають таким бухгалтерським записом:

Дт 946 «Втрати від знецінення запасів» – Кт 20 «Виробничі запаси».

Суму уцінки зараховують до об'єкта оподаткування податком на прибуток підприємств за правилами бухгалтерського обліку. Факт уцінки не має податкових наслідків із податку на додану вартість (далі – ПДВ), оскільки переходу права власності на уцінені запаси не відбувається, тож і підстав для визначення об'єкта оподаткування немає.

Важливо в процесі управління запасами приділити увагу розгляду усіх рекламаций та скарг покупців і споживачів відносно якості продукції, організувати роботу щодо усунення виявлених недоліків. Найдоцільніше застосовувати відпрацьований на підприємстві спосіб відображення в синтетичному й аналітичному обліку фактичної собівартості запасів з урахуванням П(С)БО 9 «Запаси» та Плану рахунків бухгалтерського обліку. Інструкція про застосування Плану рахунків не встановлює порядку обліку витрат на купівлю, доставку та доведення запасів до придатного для використання стану. Водночас згідно з П(С)БО 9 «Запаси» транспортно-заготівельні витрати (далі – ТЗВ) мають входити до первісної (балансової) вартості придбаних підприємством товарно-матеріальних цінностей, причому це положення стосується не тільки тих запасів, які придбані за грошові кошти, але і тих, що надійшли як внески до статутного капіталу, безоплатно отриманих та придбаних в результаті обміну запасів.

У наказі (розпорядженні) про облікову політику, наприклад, можна чітко прописати витрати з відрядження, які включаються або не включаються до ТЗВ, а відповідно – збільшують або ні вартість придбаних запасів. Так, якщо йдеться про кошти, використані на відрядження з безпосередньої заготівлі запасів, їх доставки, супроводження на склад підприємства, тобто витрати на відрядження водіїв та вантажників, то їх

доцільно враховувати в ТЗВ. Витрати з відрядження осіб, що пов'язані з погодженням технічних умов та оформленням договорів на поставку запасів, необхідно відображати в складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені.

Під час транспортування можуть бути допущені втрати запасів як у межах встановлених норм природного убутку, так і зверхнормативні втрати та недостачі, а також зіпсовані запаси, що виявлені під час оприбуткування. На наш погляд, недостачі і втрати запасів у межах норм природного убутку при транспортуванні можуть збільшувати вартість оприбуткованих запасів. Водночас зверхнормативні втрати і недостачі запасів, зіпсовані запаси, що виявлені при оприбуткуванні і понесені при транспортуванні, так само, як і недостачі чи втрати запасів при їх зберіганні (і в межах встановлених норм, і зверх норм природного убутку) повинні включатися до витрат звітного періоду з відображенням їх фактичної собівартості з урахуванням ТЗВ за дебетом рахунку 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей».

Отже, документи на оприбуткування і списання витрачених матеріалів, що надходять до бухгалтерії, вимагають їх систематичного опрацювання і відображення в облікових регістрах, що неможливо робити без попередньої оцінки матеріалів. Тому аналітичний облік запасів протягом місяця ведуть за прийнятими обліковими цінами: покупними (з відокремленням обліком ТЗВ) або за розрахунково-плановою собівартістю (з відокремленням обліком відхилення від фактичної собівартості).

Наприкінці місяця вартість використаних у виробництві запасів і списаних за обліковими цінами, а також вартість залишку запасів на складах коригують до фактичної собівартості (шляхом списання транспортно-заготівельних витрат або відхилення планової собівартості запасів від фактичної).

Слід також враховувати, що відповідно до норм П(С)БО 9 включенню до первісної вартості підлягають виключно суми ТЗВ, пов'язані з придбанням (отриманням) запасів. Витрати ж, понесені у зв'язку з внутрішніми перевезеннями запасів по території підприємства або між його структурними підрозділами; що виникли при поверненні запасів постачальнику; на навантаження, транспортування, перевалку і страхування запасів, готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з реалізацією продукції (товарів), не мають ніякого відношення до формування первісної вартості запасів. Інакше кажучи, витрати на доставку запасів до складу підприємства включаються до їх первісної вартості, а витрати на транспортування готової продукції, продукції (товарів) зі складу підприємства-продавця покупцеві або в структурний підрозділ такого продавця (той же магазин) відносяться до витрат на збут.

Якщо підприємство-покупець доставляє придбані запаси власним транспортом, він несе певні витрати, зокрема витрати на оплату палива; зарплату водіїв, експедиторів, заготівельників; єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування з такої зарплати; амортизацію транспорту, задіяного у перевезенні запасів і т.п.

Підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи. Тут варто заува-

жити, що раніше для цілей обліку транспортної роботи оформлявся в обов'язковому порядку подорожній лист. Зараз подорожній лист вже не значиться в переліку документів, необхідних при перевезенні товарів, але водночас цей документ є вкрай бажаним для обліку роботи водія і списання палива, як в управлінських, так і в облікових цілях. Тому суб'єкти господарювання на практиці використовують цей документ, який зараз можна скласти в довільній формі, але з урахуванням обов'язкових реквізитів первинного документа. Відповідальність за несвоєчасне складання первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку та недостовірність відображених у них даних несуть особи, які склали та підписали ці документи [7].

Іноді власним транспортом перевозяться як придбані запаси, так і продані покупцям. У таких ситуаціях необхідно розмежувати витрати між означеними видами перевезень: витрати першого виду вважаються ТЗВ, другого – витратами на збут.

Якщо на підприємстві собівартість транспортних послуг не калькулюється, то в положенні про облікову політику підприємства слід встановити критерії розподілу зазначених витрат. Наприклад, витрати на транспортування можуть бути розподілені між ТЗВ і збутовими витратами пропорційно кілометрам перевезень, вказаних у первинних документах. Методику такого розподілу пропонуємо розглянути на умовному прикладі.

Наприклад, підприємство перевозить власним автомобілем як придбані товари, так і доставляє товари своїм покупцям. За місяць були понесені витрати на заправку автомобіля в розмірі 9600 грн. з ПДВ (в т. ч. ПДВ – 1600 грн.), зарплата водія становить 12 000 грн., ЄСВ із зарплати – 2640 грн. Сума амортизації автомобіля становила 2400 грн.

Підприємство розподіляє всі витрати на перевезення пропорційно кілометрам перевезень. Згідно з даними подорожніх листів автомобілем за місяць було пройдено 1200 км, в тому числі при доставці запасів на підприємство пройдено 800 км, доставці товарів покупцям – 400 км.

Методика розподілу буде такою:

Суму витрат, що включаються до складу ТЗВ, визначають так:

$$\frac{(8000 \text{ грн} + 12\,000 \text{ грн} + 2640 \text{ грн} + 2400 \text{ грн})}{1200 \text{ км} \times 800 \text{ км}} = 16\,693,33 \text{ грн.}$$

Сума витрат, яка включається до витрат на збут, складе:

$$\frac{(8000 \text{ грн} + 12\,000 \text{ грн} + 2640 \text{ грн} + 2400 \text{ грн})}{1200 \text{ км} \times 400 \text{ км}} = 8346,67 \text{ грн.}$$

Бухгалтер під час здійснення такого розподілу повинен скласти бухгалтерську довідку, де вказати методику розрахунку та кореспонденцію рахунків на списання транспортних послуг:

Дт	Кт
20 / аналіт. рах. ТЗВ вир-ва – 16693,33 грн.	23 / аналіт. рах. Допоміжні вир-ва – 8346,67 грн.

Отже, у процесі управління виробничими запасами важливо визначитися з інформацією щодо формування необхідного обсягу та складу виробничих запасів з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства з одночасною мінімізацією витрат на їх при-

дбання, зберігання на підприємстві та забезпечення ефективного контролю за їх рухом. З цією метою використовується облікова інформація для:

- визначення шляхів надходження запасів на підприємство;
- постійного отримання інформації про надходження та витрачання запасів у розрізі їх кількості, якості та матеріально відповідальних осіб;
- визначення достовірної оцінки правильності формування вартості запасів;
- здійснення аналізу ефективності використання запасів;
- проведення заходів щодо оптимізації обсягів закупівлі запасів та виявлення резервів зниження витрат, пов'язаних із заготівлею запасів;
- впровадження ефективної системи контролю за надходженням і вибуттям запасів в поточному та попередніх звітних періодах;
- дотримання норм використання запасів, що забезпечує безперервний випуск продукції виконання робіт, надання послуг;
- контролю за достовірністю відображення руху запасів на рахунках синтетичного й аналітичного обліку;
- своєчасного складання та подання звітності про рух запасів.

Таким чином, саме бухгалтерський облік має забезпечити контроль за залишками, надходженням і витратами виробничих запасів на складі, що є важливою умовою для забезпечення збереження власності підприємства. Документальне оформлення надходження, наявності і витрачання матеріальних ресурсів є досить відповідальним процесом, який повинен забезпечити необхідну інформацію як для обліку, так і для контролю та оперативного управління рухом матеріальних цінностей.

Висновки. У статті наведено теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання, яке полягає у дослідженні формування вартості запасів з урахуванням транспортно-заготівельних витрат, документального оформлення та обліку виробничих запасів на підприємствах.

У результаті проведених досліджень теоретичних та методичних аспектів формування в бухгалтерському обліку інформації про виробничі запаси можна зробити висновок про те, що в наказі про облікову політику підприємства доцільно відображати інформацію щодо визначення і конкретизацію витрат, які відносяться на збільшення вартості матеріальних запасів при їх надходженні як у частині методології обліку, так і в організаційній частині.

Під час складання наказу про облікову політику підприємству доцільно вказати таке коло напрямів методологічних засад формування інформації про виробничі запаси: визначення об'єктів обліку виробничих запасів (одиниці обліку); критерії визнання запасів активами; склад витрат, що не включають до первісної вартості витрат, а належать до витрат того періоду, в якому вони були здійснені; оцінка запасів, отриманих в процесі ремонту, поліпшення та ліквідації основних засобів; оцінка надлишків запасів при інвентаризації; методи обліку виробничих запасів; методи оцінки вибуття виробничих запасів; методика обліку та оцінки інших витрат, що входять до первісної вартості вироб-

ничих запасів; періодичність визначення середньозваженої собівартості одиниці виробничих запасів; оцінка виробничих запасів на дату балансу; встановлення окремих норм виробничих запасів.

Під час формування організаційної частини наказу про облікову політику підприємства щодо обліку виробничих запасів рекомендуємо відображати форми первинних документів, що використовуються для оформлення руху виробничих запасів, які не передбачені

типовими формами первинного обліку; правила документообігу і технологія обробки інформації щодо виробничих запасів, порядок контролю за рухом виробничих запасів та відповідальність посадових осіб; порядок аналітичного обліку виробничих запасів; одиниця натурального виміру запасів для кожної одиниці бухгалтерського обліку. Внесені пропозиції суттєво підвищать рівень обліково-аналітичного забезпечення управління виробничими запасами на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Бірюк О.Г. Формування облікової політики щодо виробничих запасів. *Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету*. 2008. № 2. С. 25–29.
2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р., № 291. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11> (дата звернення: 20.11.2020).
3. Ловінська Л.Г. Державне регулювання бухгалтерського обліку в Україні: мета і сфера впливу. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 56–66.
4. Миронова Ю.Ю., Калініченко Н.О., Кривогуз А.О. Облік запасів згідно з національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія «Економічні науки»*. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 174–177.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси»: URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2018-1.pdf (дата звернення 31.01.2021).
6. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів: Наказ Міністерства фінансів України від 10.01.2007 р. № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0002201-07?lang=uk#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996–XIV від 16.07.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
9. Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів: Наказ Міністерства статистики України від 21.06.1996 р. № 193. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0193202-96?lang=uk#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
10. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/z0168-95?lang=uk#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
11. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/851-15?lang=uk#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
12. Методичні рекомендації про застосування регістрів бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2000 р. № 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356201-00/stru> (дата звернення: 31.01.2021).
13. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 р. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 31.01.2021).
14. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 19 «Об'єднання підприємств»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.07.1999 р. № 163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0499-99#Text> (дата звернення: 03.11.2020).
15. Подмешальська Ю.В., Зайберт Є.К. Облік виробничих запасів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 3. 2018.
16. Чижевська Л.В. Розрахункові операції на підприємствах електронної комерції: обліковий аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог. 2017. № 7 (35). С. 120–124.

References:

1. Biryuk O.H. (2008) Formuvannia oblikovoi polityky shchodo vyrobnychkh zapasiv [The formation of accounting policy for inventory]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnyts'koho derzhavnoho ahrarynoho universytetu*, no. 2, pp. 25–29. (in Ukrainian)
2. Plan rakhunkiv bukhgalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zobov'язan i hospodarskykh operatsiy pidpryyemstv i orhanizatsiy [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 r., № 291]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11> (accessed 20 november 2020). (in Ukrainian)
3. Lovinska L.H. (2012) Derzhavne rehuliuвання bukhgalterskoho obliku v Ukraini: meta i sfera vplyvu. [State regulation of accounting in Ukraine: purpose and sphere of influence]. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 56–66. (in Ukrainian)
4. Myronova Y.Y., Kalinichenko N.O., Kryvohuz A.O. (2016) Oblik zapasiv zhidno z natsionalnymy ta mizhnarodnymy standartamy bukhgalterskoho obliku [Inventory accounting in accordance with national and international accounting standards]. *Naukovyy visnyk Kherson'skoho derzhavnoho universytetu, Seriya «Ekonomiczni nauky»*. Vypusk 21. Chastyna 1. pp. 174–177. (in Ukrainian)
5. Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 2 «Zapasy»: Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-02_ukr_2018-1.pdf. (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
6. Metodychni rekomendatsii z bukhgalterskoho obliku zapasiv [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 10.01.2007 r. № 2]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0002201-07?lang=uk#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
7. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [Zakon Ukrainy № 996-XIV vid 16.07.1999 r.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
8. Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku № 9 «Zapasy» [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 20.10.1999 r. № 246]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)

9. Pro zatverdzhennia typovykh form pervynnykh oblikovykh dokumentiv z obliku syrovyny ta materialiv [Nakaz Ministerstva statystyky Ukrainy vid 21.06.1996 r. № 193]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v0193202-96?lang=uk#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
10. Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku» [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.05.1995 r. № 88]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/z0168-95?lang=uk#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
11. Pro elektronni dokumenty ta elektronni dokumentoobih [Zakon Ukrainy vid 22 travnia 2003 roku № 851-IV]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/851-15?lang=uk#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
12. Metodychni rekomendatsii pro zastosuvannia rehistriv bukhhalterskoho obliku» [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 29.12.2000 r. № 356]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356201-00/stru> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
13. Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 r. № 879]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
14. Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku № 19 «Obiednannia pidpriemstv» [Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.07.1999 r. № 163]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z0499-99#Text/> (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)
15. Podmeshalska Y.V., Zaibert Y.K. (2018) Oblik vyrobnychkykh zapasiv [Accounting for inventories]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*, no. 3. (in Ukrainian)
16. Chyzhevska L.V. (2017) Rozrakhunkovi operatsii na pidpriemstvakh elektronnoi komertsii: oblikovyi aspekt [Settlement operations at the enterprise of e-commerce: accounting aspect]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika»: naukovyi zhurnal*, no. 7 (35). pp. 120–124. (in Ukrainian)

УДК 657.432:657.471

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-17>**Васильєва В. Г.**кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів**Лавренюк Ю. С.**студент,
Університет митної справи та фінансів**Vasilyeva Valentina, Lavreniuk Yulia**
University of Customs and Finance

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І АУДИТ СЛУЖБОВИХ ВІДРЯДЖЕНЬ У МЕЖАХ УКРАЇНИ ТА ЗА КОРДОНОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджуються теоретичні аспекти та поняття службового відрядження. Розкрито правові питання відшкодування витрат, понесених працівником при придбанні товарів для підприємства, та інші питання правомірності використання власних готівкових коштів працівниками підприємства для вирішення виробничих та господарських питань підприємства. У статті зазначено, що працівники мають право на відшкодування витрат та одержання інших компенсацій у зв'язку зі службовими відрядженнями. Якщо керівник підприємства підтвердив доцільність та обґрунтованість здійснених працівником витрат та затвердив «Звіт про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт», бухгалтерська служба відображає у бухгалтерському обліку зобов'язання перед підзвітною особою, визнане підприємством. У статті визначаються проблеми аудиту розрахунків із підзвітними особами. Встановлено, що з метою уникнення штрафних санкцій та недопущення помилок під час організації обліку службових відряджень доцільно дотримуватися усіх норм законодавства, адже порушення виявляються у процесі проведення аудиту.

Ключові слова: підзвітні особа, кошти, службове відрядження, облік, оподаткування, аудит.

ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND AUDIT OF BUSINESS TRIPS WITHIN UKRAINE AND ABROAD AT THE ENTERPRISE

The article explores theoretical aspects and concepts of business trips. On the basis of the conducted review of scientific papers of researchers and scientists, legislative sources and regulatory framework for regulating the accounting of settlements with accountable persons during an official business trip, the importance and impact on the economic activity of the enterprise of these transactions on both the part of accounting and tax accounting is determined. The issues of settlement discipline with accountable persons on the basis of the current regulatory and legal legislation, namely the Tax Code of Ukraine, are highlighted. The legal issues of reimbursement of expenses incurred by the employee when purchasing goods for the enterprise and other issues of legality of using their own cash by the employees of the enterprise to solve production and economic issues of the enterprise have been disclosed. The article states that employees have the right to reimburse expenses and receive other compensations in connection with business trips in compliance with all the conditions of the law. It is considered that there are some significant errors in settlements with accountable persons formed in the accounting for the not correct execution of primary documents provided together with the report on the use of the issued accounting amounts, and carry confirmation of the costs incurred with the amounts specified in them. If the head of the enterprise confirmed the expediency and validity of the expenses made by the employee and approved the "Report on the use of funds provided for a business trip or under the report", the accounting service reflects in the accounting obligations to the accountable person recognized by the enterprise. The article defines the problems of auditing settlements with accountable persons and highlights the main points of the audit of settlements with accountable persons. It was established that in order to avoid penalties and prevent errors in the organization of accounting for business trips, it is advisable to comply with all norms of the legislation, because violations are detected during the audit.

Keywords: the accountable person, the money, the business trip, accounting, taxation, audit.

JEL classification: M41, M42

Постановка проблеми. Під час здійснення господарської діяльності у підприємств виникає потреба відправлення працівників у відрядження як у межах України, так і за кордон, для підвищення рівня кваліфікації та стажування персоналу; з метою виконання службових доручень та пошуку іноземних партнерів для розширення своєї діяльності; для проведення переговорів та закупівлі різних товарів тощо. Саме тому актуальним залишається питання про службові відрядження працівників в межах України та за кордон, враховуючи при цьому всі норми законодавства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організацію обліку і аудиту службових відряджень в межах

України та за кордон висвітлюють у своїх роботах такі науковці, як: Д.Л. Левчинський, М.О. Турко, Г.А. Тарасова, Н.Б. Мельник, М.Д. Білик, С.В. Тютюнник, Т.Т. Дуда, О.В. Лишиленко та інші.

Однак зміни в законодавстві зумовлюють подальше вивчення зазначеної проблематики.

Метою статті є висвітлення особливостей організації обліку та аудиту службових відряджень в межах України та за кордоном на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до п. 1 розділу 1 Інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон № 59 від 13.08.1998 зі змінами (далі – Інструкція № 59), службовим відрядженням

вважається поїздка працівника за розпорядженням керівника державного органу, підприємства, установи та організації, що повністю або частково утримується (фінансується) за рахунок бюджетних коштів, на певний строк до іншого населеного пункту для виконання службового доручення поза місцем його постійної роботи (за наявності документів, що підтверджують зв'язок службового відрядження з основною діяльністю підприємства) [8].

Документами, що підтверджують зв'язок такого відрядження з основною діяльністю підприємства, є:

- запрошення сторони, що приймає і діяльність якої збігається з діяльністю підприємства, що направляє у відрядження;
- укладений договір чи контракт;
- інші документи, які встановлюють або засвідчують бажання встановити цивільно-правові відносини;
- документи, що засвідчують участь відрядженої особи в переговорах, конференціях або симпозиумах, інших заходах, які проводяться за тематикою, що збігається з діяльністю установи, яке відряджає працівника [8].

Не є службовим відрядженням:

- службові поїздки за дорученням керівника в межах одного населеного пункту, в якому знаходиться постійне місце роботи працівника;
- поїздки працівників, робота яких має роз'їзний або пересувний характер;
- поїздки працівників, робота яких здійснюється за вахтовим методом. Вахтовий метод – це ситуація, коли не забезпечується щоденне повернення працівника до місця проживання. Для таких працівників все прописується у трудовому договорі, й вони замість добових можуть отримувати надбавки за роботу, що носить вахтовий характер;
- поїздка працівника без наказу керівника підприємства;
- поїздка працівника для виконання завдання, що не відповідає його трудовим функціям (ст. 21 і ст. 31 КЗпП) [2];
- поїздка, що не пов'язана з основною діяльністю підприємства. Мета відрядження має бути належним чином оформлена;
- поїздка у зв'язку з навчанням працівника та підвищенням його кваліфікації. Таким працівникам виплачуються компенсації відповідно до постанови КМУ від 28.06.97 р. № 695 (далі – Постанова № 695) [7];
- поїздки на семінари. В листі Міністерства фінансів України від 20.05.2013 р. № 31-07230-16-27/15177 стверджується, що поїздка на семінар – це те саме, що навчання, а до таких працівників треба застосовувати норми Постанови № 695 [14, 7].

Строк відрядження працівників визначається керівником або його заступником, але не може перевищувати 30 календарних днів у межах України, за кордон – 60 календарних днів, крім випадків, передбачених постановою Кабінету Міністрів № 98, незважаючи на те, що постанова призначена для бюджетних установ, однак її використання дозволяється всім юридичним особам, при попередньому зазначенні в наказі про облікову політику [15].

За час перебування у відрядженні працівникові відшкодовуються витрати:

- а) на проїзд (у тому числі на перевезення багажу, бронювання транспортних квитків, оплату аеропорт-

них зборів, користування постільними речами в поїздах) до місця відрядження і назад, а також за місцем відрядження (у тому числі на орендованому транспорті);

- б) на оплату вартості проживання у готелях (мотелях), інших житлових приміщеннях, на наймання житлового приміщення, встановлених з урахуванням включених до рахунків на оплату вартості проживання витрат за користування телефоном, холодильником, телевізором та інших витрат (крім витрат на побутові послуги та витрат на оплату податку на додану вартість);

- в) на побутові послуги, що включені до рахунків на оплату вартості проживання у місцях проживання (прання, чищення, лагодження та прасування одягу, взуття чи білизни), але не більш як 10 відсотків сум добових витрат для держави, до якої відряджається працівник, за всі дні проживання;

- г) на бронювання місць у готелях (мотелях) у розмірах не більш як 50 відсотків вартості місця за добу;

- г) на оформлення закордонних паспортів, дозволів на в'їзд (віз), на комісійні (в разі обміну валютних коштів), обов'язкове страхування, інші документально оформлені витрати, пов'язані з правилами в'їзду та перебування в місці відрядження, включаючи будь-які збори та податки, що підлягають сплаті у зв'язку зі здійсненням таких витрат;

- д) на оплату службових телефонних розмов (у розмірах, погоджених з керівником).

Зазначені вище витрати на відрядження відшкодовуються лише за наявності документів в оригіналі, що засвідчують вартість цих витрат, у вигляді рахунків готелів (мотелів) або інших суб'єктів, що надають послуги з розміщення та проживання відрядженого працівника, транспортних квитків або рахунків (багажних квитанцій), страхових полісів тощо.

Перш ніж відправити працівника у відрядження, підприємство забезпечує його коштами для здійснення поточних витрат під час службового відрядження (авансом). Суму авансу на відрядження, що видається під звіт, визначають на підставі попереднього розрахунку у кошторисі витрат. При цьому аванс на закордонне відрядження видається у валюті тієї країни, до якої працівник відряджається, або у вільноконвертованій валюті в розмірах, зумовлених реальними потребами в країні перебування з дотриманням вимог НБУ щодо вивезення іноземної валюти за кордон. Аванс відрядженому працівникові може видаватися готівкою або перераховуватися у безготівковій формі на відповідний рахунок для використання із застосуванням платіжних карток. Перед відрядженням працівника ознайомлюють із кошторисом витрат, а також з вимогами нормативно-правових актів стосовно звітування про використання коштів, виданих на відрядження [8].

Видані під звіт суми повинні витратитися тільки за призначенням. Передача їх однією особою іншій забороняється. Видача готівки під звіт проводиться за умови повного відзвітування конкретної підзвітної особи за раніше виданий їй аванс.

За кожний день (включаючи день вибуття та день прибуття) перебування працівника у відрядженні, враховуючи вихідні, святкові й неробочі дні та час перебування в дорозі (разом із вимушеними зупинками), йому виплачуються добові в межах сум, затверджених

постановою Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 № 98 [15].

Відповідно до прийнятого закону «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15 грудня 2020 р. встановлено, що мінімальний розмір на 2021 рік мінімальної заробітної плати становить 6000,00 грн., тоді як згідно з ПКУ неоподаткований розмір добоових по Україні становить $6000,00 \times 0,1 = 600,00$ грн. [1]. Для відряджень за кордон сума добоових залишається незмінною – 80 євро за кожен календарний день такого відрядження за офіційним обмінним курсом гривні до євро, установленим НБУ, з розрахунку за кожен такий день.

Суми добоових витрат та граничні суми відшкодування витрат на наймання жилого приміщення при відрядженні за кордон визначені згідно з додатком до постанови Кабінету Міністрів України № 98, наведені в табл. 1.

Таблиця 1
Суми витрат на відрядження працівників,
що направляються у відрядження

Назва держави	Сума добоових витрат	Гранична сума на наймання жилого приміщення за добу (не більш як)
Австралія	35	150
Болгарія	34	80
Великобританія	50	240
Канада	45	130
Китай	50	140
Литва	34	100
Німеччина	50	121
Росія	37	150
США	50	240
Україна	60 гривень	600 гривень

Джерело: сформовано авторами за даними [15]

Добові витрати за час перебування у відрядженні за кордоном відшкодовуються в межах затверджених сум:

а) за кожний день перебування у відрядженні, включаючи день вибуття та прибуття, – за нормами, що встановлені для держави, до якої відряджено працівника;

б) якщо відряджений, перебуваючи в дорозі до іноземних держав, або повертаючись з відповідної держави має пересадку на інший транспортний засіб або зупинку в готелі (мотелі іншому житловому приміщенні) на території України, то відшкодування витрат на відрядження за період проїзду територією України здійснюється в порядку, передбаченому для службових відряджень у межах України;

в) у разі здійснення відряджень до кількох держав протягом доби – у розмірі середнього арифметичного від сум, установлених для цих держав;

г) при направленні у відрядження до двох або більше держав – у сумах, що встановлені для відповідних держав, з дня перетину кордону відповідної держави.

День повернення в Україну (перетину кордону) – за нормами останньої держави відрядження;

г) якщо відряджений за кордон працівник за умовами запрошення безоплатно забезпечується харчуванням стороною, яка приймає, або якщо вартість харчування включається до рахунків на найм житлового

приміщення, проїзних документів без визначення конкретної суми, добоові витрати відшкодовуються в розмірах, що визначаються у відсотках сум добоових витрат для відповідної держави згідно з додатком 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 № 98, зокрема 80 відсотків – при одноразовому, 55 відсотків – дворазовому, 35 відсотків – триразовому харчуванні;

д) витрати на харчування, вартість якого визначена і включена до рахунків на оплату вартості проживання в готелях (мотелях), інших житлових приміщеннях або до проїзних документів, оплачуються відрядженим працівником за рахунок добоових витрат.

У разі виїзду у справах відрядження зазначеного працівника з держави перебування до інших держав (у тому числі до держав акредитації, які не є державою, до якої працівник направлений у довготермінове відрядження) добоові витрати відшкодовуються за нормами, що встановлені для держави відрядження [15].

Шлях у відрядження завжди розпочинається з видання важливого документа – наказу керівника підприємства. Він може бути оформлений на одного або декількох працівників. Такий наказ потрібен завжди: і при відрядженні в межах України, і при закордонних відрядженнях. У наказі мають бути зазначені:

- прізвище, ім'я і по батькові особи, яка відряджається, її професія (посада), структурний підрозділ;
- місце призначення (країна, місто, підприємство, куди відряджається працівник);
- строк відрядження (дата його початку і закінчення);
- мета відрядження і підстава (службове завдання чи інший документ).

Крім того, у наказі може бути відображена й інша інформація. Так, керівник підприємства має право ввести додаткові обмеження за сумами коштів, що видаються відрядженому працівникові (у межах установлених норм), а також цілей їх використання. Керівник може приймати рішення про компенсацію відрядженим працівникам додаткових витрат, які не передбачені ПКУ та Інструкцією № 59. Також у наказі можна, якщо є така потреба, зазначити інформацію про те, що працівник спеціально відряджається для роботи у вихідні, святкові і неробочі дні.

Наказ про направлення працівника у відрядження є підставою для видачі йому посвідчення для відрядження.

Посвідчення про відрядження – це документ, який видається працівнику підприємства на підставі наказу (розпорядження) керівника для виконання службових доручень поза постійним місцем роботи, тобто у відрядженні [4].

Фактичний час перебування у відрядженні визначається за відмітками у посвідченні про відрядження, що робиться за місцем відрядження. Відмітки про прибуття і вибуття працівника засвідчуються в посвідченні про відрядження тією печаткою, якою користуються на підприємстві для засвідчення підпису відповідної службової особи. У разі відсутності відміток в посвідченні про відрядження добоові не виплачуються.

На підприємстві ведуть журнал реєстрації посвідчень про відрядження за встановленою формою.

Після завершення відрядження працівник зобов'язаний (п.п. 170.9.2 ПКУ) [5]:

1) відзвітувати про кількість і напрями використання виданих на відрядження грошових коштів (табл. 2). Для цього він заповнює і подає Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт (далі – Звіт). До нього обов'язково мають бути додані оригінали документів, що підтверджують суми понесених у зв'язку з відрядженням витрат;

2) повернути суму надміру витрачених у відрядженні коштів (за наявності). Під надміру витраченими коштами в цьому випадку розуміють суми:

- що перевищують витрати на відрядження;
- не підтверджені документально витрати [10].

При відрядженні за кордон Звіт складається підзвітною особою, що отримала такі кошти, у валюті держави, до якої відряджався працівник, або у вільно конвертованій валюті. Якщо кошти на закордонне відрядження видавалися в кількох валютах (наприклад, у гривнях і євро), то суму виданих коштів відображають окремо за кожною валютою. В авансовому звіті інвалютні витрати на відрядження потрібно фіксувати у валютах витрат і дублювати в гривнях за відповідним курсом.

За несвоєчасне подання Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт застосовуються штрафні санкції згідно з ПКУ (табл. 3).

Згідно з ПКУ за перевищення встановлених строків використання виданої під звіт готівки, а також за видачу готівкових коштів під звіт без повного звітування щодо раніше виданих сум застосовуються штрафні санкції у розмірі 25 відсотків виданих під звіт коштів [5].

Порядок відображення в бухгалтерському обліку витрат на службові відрядження регламентується П(С) БО 16, відповідно до якого витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу, за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [11]. Залежно від мети відрядження, визначеної завданням на відрядження, такі витрати відображаються на відповідних рахунках бухгалтерського обліку.

У бухгалтерському обліку відповідно до Інструкції № 291 для розрахунків з підзвітними особами використовується рахунок 372 «Розрахунки з підзвітними

особами», який дебетується на суми коштів, виданих під звіт, у кореспонденції з рахунками обліку коштів і кредитується в кореспонденції з рахунками витрат або з рахунками придбаних активів на суми коштів, витрачених згідно із завданнями і підтверджених звітами про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт. Дебетове сальдо визначає суму заборгованості підзвітних осіб підприємству, кредитове – суму перевитрат підзвітних осіб за звітами про використання коштів [4].

Аналітичний облік за цим рахунком ведеться в розрізі підзвітних осіб, окремо за кожною сумою, виданою їм під звіт. В таблиці 4 наведена типова кореспонденція за рахунком 372 «Розрахунки з підзвітними особами».

Що стосується аудиту службових відряджень, то його метою є висловлення незалежної думки аудитора щодо достовірності, законності та правильності відображення в обліку та звітності витрат на відрядження працівників підприємства, що розпочинається з перевірки наявності документів, які підтверджують зв'язок службового відрядження з основною діяльністю підприємства.

Під час проведення попереднього дослідження витрат на відрядження вивчаються питання дотримання вимог законодавчих, нормативно-правових актів та внутрішніх розпорядчих документів про службові відрядження, зокрема:

- Податковий кодекс України (далі – ПКУ);
- Постанови КМУ від 02.02.11 р. № 98 «Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів» (далі – Постанова № 98);
- Інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон, затвердженої наказом Мініфіну від 13.03.98 р. № 59;
- Порядку складання Звіту про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт, затвердженого наказом Мініфіну від 28.09.15 р. № 841 (далі – Порядок № 841, Наказ № 841) [13];
- внутрішніх розпорядчих документів (наказів, розпоряджень, порядків тощо) щодо встановлення до-

Таблиця 2

Строки подання невикористаного залишку готівки підзвітною особою

Мета видачі підзвітних коштів	Спосіб видачі підзвітних коштів		
	Готівка	Розрахунки готівкою з корпоративної або платіжної картки	Безготівковий розрахунок, у т.ч. з корпоративної картки
Відрядження	5 банківських днів	3 банківських дні	10 банківських днів
Закупівля сільськогосподарської продукції	5 банківських днів		5 банківських днів
Закупівля брухту чорних і кольорових металів			
Інші виробничі потреби	2 дні		

Джерело: сформовано авторами за даними [5; 9]

Таблиця 3

Санкції за несвоєчасне подання Звіту

Вид порушення	Розмір санкції	Кого карають
Працівник невчасно подав Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт або затримав невикористаний залишок	18% ПДФО на видану або неповернуту суму. Збільште її на коефіцієнт 1,219512	Працівника
	1,5% військового збору від тієї самої суми	

Джерело: сформовано авторами за даними [5]

Таблиця 4

Типова кореспонденція за рахунком 372 «Розрахунки з підзвітними особами»

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Дт	Кт
За дебетом рахунку 372 «Розрахунки з підзвітними особами»			
1	Видано аванс підзвітній особі готівкою на підставі наказу про відрядження	372	301, 302
2	Переказано безготівкові кошти на особовий рахунок підзвітної особи	372	311, 312
3	Видано грошові документи (чек) з каси під звіт	372	331
4	Збільшено балансовий показник дебіторської заборгованості підзвітних осіб за рахунок виникнення операційних курсових різниць у зв'язку з переоцінкою дебіторської заборгованості внаслідок зміни курсу гривні стосовно іноземної валюти на дату подання Звіту або на дату складання балансу	372	714
За кредитом рахунку 372 «Розрахунки з підзвітними особами»			
1	Придбано виробничі запаси, малоцінні та швидкозношувані предмети, товари за рахунок підзвітних сум	20, 22, 28	372
2	Здано в касу залишок невитраченої готівки, виданої авансом	301, 302	372
3	Відображено податковий кредит з ПДВ, нарахований за податковою накладною, наданою підзвітною особою разом з авансовим звітом	641	372
4	Утримано із зарплати підзвітної особи суму не підтвердженого Звітом і не повернутого в касу залишку раніше виданих коштів	661	372
5	Утримано з доходів, нарахованих до виплати учаснику, у разі якщо підзвітною особою виявився учасник, суму не підтвердженого Звітом і не повернутого в касу залишку раніше виданих коштів	67	372
6	Відображено витрати на службові відрядження на дату затвердження Звіту	91, 92, 93, 94	372
7	Списано курсову різницю у зв'язку з переоцінкою дебіторської заборгованості внаслідок зміни курсу гривні щодо іноземної валюти на дату подання Звіту або на дату складання балансу	945	372

Джерело: сформовано авторами за даними [4]

даткових обмежень суми та цілей використання коштів, наданих на відрядження: витрат на наймання житлового приміщення, побутові послуги, транспортні та інші витрати тощо.

Під час аудиту досліджуються такі документи, пов'язані зі службовими відрядженнями:

- Звіти про використання коштів, виданих на відрядження або під звітз прикладеними до них виправданими документами про використання підзвітних сум;
- договори, контракти;
- накази і розпорядження керівника по підприємству;
- запрошення приймаючої сторони, діяльність якої збігається з діяльністю установи, яка направляє у відрядження;
- документи, що засвідчують участь відрядженої особи в переговорах, конференціях або симпозиумах, інших заходах, які проводяться за тематикою, що збігається з діяльністю установи, яка відрядила працівника;
- Головна книга, баланс підприємства;
- дані аналітичного і синтетичного обліку за рахунком 372 «Розрахунки з підзвітними особами» тощо.

Згідно з наказом про відрядження працівника з'ясовується фактична кількість днів перебування у відрядженні та визначається сума добових.

Аудитор перевіряє, чи подала підзвітна особа протягом трьох днів після повернення з відрядження або після виконання доручення Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт; чи включені до звіту: посвідчення на відрядження, оформлене в установленому порядку (з відмітками про вибуття і прибуття), залізничний та інші квитки, копії товарних чеків, приймальні акти або розписки осіб, які прийняли від підзвітної особи придбані цінності, рахунок або

квитанцію на найм житлового приміщення та включені до них послуги (харчування, прання, прасування та ін.) тощо. Якщо з дозволу керівника установи працівник добровільно затримується у відрядженні на вихідні, то аудитор перевіряє, чи не відшкодовувалися йому добові та витрати на найм житлового приміщення за ці дні.

Під час аудиту службових відряджень перевіряється своєчасність і правильність звітності підзвітних осіб, порядок видачі авансів, законність і доцільність використання підзвітних сум.

Як свідчить ч. 1 ст. 10 Закону про бухгалтерський облік, для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку і фінансової звітності підприємства зобов'язані проводити інвентаризацію активів та зобов'язань, під час якої перевіряють і документально підтверджують їх наявність, стан і оцінку [6]. Причому на вимогу Положення № 879 обов'язковим є проведення інвентаризації, у тому числі і при розрахунках з підзвітними особами [10].

Результати інвентаризації оформляються Актом інвентаризації розрахунків з дебіторами і кредиторами [12]. Інвентаризація розрахунків із підзвітними особами полягає у звірянні документів і записів у реєстрах обліку, а також у перевірці обґрунтованості сум, відображених на однойменному субрахунку 372 [12].

Таким чином, аудитор встановлює, чи дотримується підприємство усіх вимог законодавства під час оформлення службових відряджень, звертаючи значну увагу на правильність віднесення витрат, які відшкодовуються, на рахунки бухгалтерського обліку, їх справжність, достовірність виправдовуючих документів.

Висновки. Отже, розрахунки з підзвітними особами – це широке коло операцій з готівковими коштами, розрахунками, придбанням матеріальних цінностей,

оподаткуванням тощо. Тому виконання цієї частини облікової роботи вимагає чіткого дотримання чинних нормативних актів та оформлення відповідних документів.

Видача готівки під звіт проводиться з кас підприємств за умови повного звіту конкретної підзвітної особи за раніше виданими під звіт сумами, тобто в разі подання до бухгалтерії Звіту про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт про витрачені (частково витрачені) кошти та одночасного повернення до каси підприємства залишку готівки, виданої під звіт.

Підзвітні особи зобов'язані подати до бухгалтерії підприємства разом із невикористаним залишком готівки Звіт про використання коштів, наданих на відрядження або під звіт про витрачання одержаних у кас сум.

Податковим кодексом України (ст. 170, п. 170.9) визначено порядок оподаткування сум надміру витрачених коштів, отриманих платником податку на відряд-

ження або під звіт та не повернутих у встановлений строк.

Податковим агентом платника податку при оподаткуванні сум, отриманих на відрядження або під звіт, не повернутих таким платником податку протягом встановленого строку, є особа, що надала такі суми.

Сума податку, нарахована на суму такого перевищення, утримується особою, що надала такі кошти, за рахунок будь-якого оподатковуваного доходу (після його оподаткування) платника податку за відповідний місяць, а у разі недостатності суми такого доходу – за рахунок оподатковуваних доходів наступних звітних місяців, до повної сплати суми такого податку.

У результаті проведення дослідження було висвітлено особливості організації обліку та аудиту службових відряджень по Україні та за кордоном. З метою уникнення штрафних санкцій та недопущення помилок при веденні обліку службових відряджень доцільно дотримуватися усіх норм законодавства, адже порушення виявляються у процесі проведення аудиту.

Список використаних джерел:

1. Верховна Рада України: прийнято Закон «Про Державний бюджет України на 2021 рік». URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/200936.html> (дата звернення: 30.01.2021)
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#top> (Редакція від 31.12.2020) (дата звернення: 30.01.2021).
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 – 212–24) від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (Редакція від 01.01.2021) (дата звернення: 30.01.2021).
4. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Мінфін України від 30.11.1999 № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Редакція від 29.10.2019) (дата звернення: 01.02.2021).
5. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Редакція від 01.01.2021) (дата звернення: 30.01.2021).
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Редакція від 14.11.2020) (дата звернення: 31.01.2021).
7. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.1997 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.01.2021).
8. Про затвердження Інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон : Наказ Міністерства фінансів України від 13.03.1998 № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0218-98#Text> (Редакція від 12.05.2020) (дата звернення: 30.01.2021).
9. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні : Постанова Національного банку України від 29.12.2017 № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-17> (Редакція від 01.01.2021) (дата звернення: 30.01.2021).
10. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : Наказ Мінфін України від 02.09.2014 р. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14> (Редакція від 18.11.2016) (дата звернення: 30.01.2021).
11. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати» : Наказ Мінфін України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Редакція від 09.08.2013) (дата звернення: 01.02.2021).
12. Про затвердження типових форм для відображення бюджетними установами результатів інвентаризації : Наказ Міністерства фінансів України від 17.06.2015 № 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0788-15#Text> (дата звернення: 30.01.2021).
13. Про затвердження форми Звіту про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт, та Порядку його складання : Наказ Міністерства фінансів України від 28.09.2015 № 841. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1248-15> (Редакція від 19.04.2016) (дата звернення: 30.01.2021).
14. Про службові відрядження: Лист Мінфін України від 20.05.2013 № 31-07230-16-27/15177. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1517201-13#Text> (дата звернення: 30.01.2021).
15. Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 № 98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-п> (Редакція від 16.01.2021) (дата звернення: 30.01.2021).

References:

1. Verkhovna Rada Ukrayiny: pryynyatyy Zakon «Pro Derzhavnyy byudzheth Ukrayiny na 2021 rik» [Rada of Ukraine: The Law "On the State Budget of Ukraine for 2021"]. Available at: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/200936.html> (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

2. Kodeks zakoniv pro pratsyu Ukrainy [Labor Code of Ukraine] № 322-VIII. (1971, December 10) Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#top> (Edition 31 December 2020) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

3. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennya [Code of Ukraine on Administrative Offenses] (Articles 1 – 212–24) № 8073-X. (1984, December 07). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (Edition 01 January 2021) (accessed: 30 January 2021). (in Ukrainian)

4. Instruktsiya pro zastosuvannya Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zvyazan ta hospodarskykh operatsiy pidpryyemstv ta orhanizatsiy [Instruction on application of the Plan of accounts of assets, capital, liabilities and economic operations of enterprises and organizations] № 291. (1991, November 30). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Revision of 29 October 2019) (accessed 01 February 2021). (in Ukrainian)

5. Podatkovyy kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. № 2755-VI (2010, December 02). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Revision of 01 January 2021) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

6. Pro bukhhaltersky oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On Accounting and Financial Reporting in Ukraine]. № 996-XIV (1999, July 16). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (Edition 14 November 2020) (accessed 31 January 2021). (in Ukrainian)

7. Pro harantiyi ta kompensatsiyi dlya pratsivnykiv, yaki nahravlyayutsya dlya pidvyshchennya kvalifikatsiyi, pidhotovky, perepidhotovky, navchannya inshykh profesionativ z vidryvom vid vyrobnytstva [On guarantees and compensations for employees sent for advanced training, training, retraining, training of other professions with a separation from production] № 695 (1997, June 28). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF#Text> (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

8. Pro zatverdzhennya Instruktsiy pro sluzhbove vidtvorennya v mezhakh Ukrainy ta za kordon [On approval of the Instruction on business trips within Ukraine and abroad] № 59 (1998, March 13). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0218-98#Text> (Edition 12 May 2020) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

9. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro vedennya kasovykh operatsiy u natsionalniy valyuti v Ukraini [On approval of the Regulation on cash transactions in the national currency in Ukraine] № 148 (2017, December 29). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-17> (Edition 01 January 2021) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

10. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro inventaryzatsiyu aktyviv ta zobov'yazan [On approval of the Regulation on inventory of assets and liabilities] № 879 (2014, September 02). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14> (Edition 18 November 2016) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

11. Pro zatverdzhennya Polozhennya (standartu) bukhhalterskoho obliku № 16 «Vytraty» [On approval of the Regulation (standard) of accounting № 16 "Expenses"] № 318 (1999, December 12). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Revision 08 September 2013) (accessed 01 February 2021). (in Ukrainian)

12. Pro zatverdzhennya typovykh form dlya vidobrazhennya byudzhetnykh ustanovamy rezultativ inventaryzatsiyi [On approval of typical forms for displaying inventory results by budget institutions]. № 572 (2015, June 17). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0788-15#Text> (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

13. Pro zatverdzhennya formy Zvitu pro vykorystannya koshtiv, vydanykh na vidryadzhennya abo pid zvit, ta Poryadok yoho skladannya [On approval of the form of the Report on the use of funds issued for a business trip or for a report, and the Procedure for its preparation] № 841 (2015, September 28). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1248-15> (Edition 19 April 2016) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

14. Pro sluzhbovi vidryadzhennya [About business trips] № 31-07230-16-27/15177 (2013, May 20). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1517201-13#Text> (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

15. Pro sumy ta sklad vytrat na vidrakhuvannya derzhavnykh sluzhbovtiv, a takozh inshykh osib, shcho napravlyayut u vidryadzhennya pidpryyemstvamy, ustanovamy orhanizatsiyamy, yaki povnistyu abo chastkovo pidtrymuyut (finansuyut) za rakhunok byudzhetnykh koshtiv [On the amounts and composition of travel expenses for civil servants, as well as other persons sent on business trips by enterprises, institutions and organizations that are fully or partially maintained (financed) at the expense of budgetary funds] № 98 (2011, February 2). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-p> (Edition of 16.01.2021) (accessed 30 January 2021). (in Ukrainian)

УДК 657:334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-18>**Кононенко Л. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5698-5003>**Сисоліна Н. П.**кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0101-8854>**Юрченко О. В.**асистент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4397-6698>**Kononenko Lesya, Sysolina Nataliia, Yurchenko Oksana**
Central Ukrainian National Technical University

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті здійснено дослідження сучасного стану управління дебіторською заборгованістю, визначені основні проблеми та запропоновані шляхи їх подолання. Методика дослідження заснована на загальнонаукових методах пізнання: історичному, логічному, системному, індукції, дедукції, аналізу, синтезу; методах статистичної обробки даних, класифікації, групування. Доведено, що оптимізувати процес управління дебіторською заборгованістю в умовах діджіталізації можна шляхом інтеграції комунікаційних та мережових технологій. Інтегрування у сучасні програмні продукти для автоматизації обліку функції інформаційного обміну з єдиною базою даних контрагентів дасть змогу отримувати інформацію про контрагентів, наявність договірних відносин, стан дебіторської заборгованості та порядок її погашення. Єдина база даних дасть можливість інформаційного обміну між постачальниками, покупцями, банківськими установами, юридичними та факторинговими організаціями, державними органами фіскальної служби та статистики. Перспективою подальших досліджень є дослідження інформаційного забезпечення управління дебіторською заборгованістю в умовах застосування технології «блокчейн».

Ключові слова: дебіторська заборгованість, управління дебіторською заборгованістю, програмне забезпечення, інформаційне забезпечення, автоматизація обліку.

THE ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT: CURRENT SITUATION, PROBLEMS, PROSPECTS, INFORMATION SUPPORT

The article examines the current state of receivables management, identifies the main problems and suggests ways to overcome them, including accounting. The research methodology is based on general scientific methods of cognition: historical, logical, systemic, induction, deduction, analysis, synthesis; methods of statistical data processing, classification, grouping. Emphasis is placed on the growth of receivables and its consistently high share in the current assets of domestic enterprises over the past three years, which necessitates the development of measures to optimize its management. Modern software, including the subsystem "Accounting" "IC: Enterprise 8" does not contain a separate complex for accounting for receivables and the provision for doubtful debts. This determines the expediency of accrual of the provision for doubtful debts in the subsystem "Accounting" in the document "Debt Adjustment", which is designed to adjust the debt of mutual settlements with counterparties and is responsible for the function of debt write-off. It is proved that the process of receivables management in the conditions of digitalization can be optimized by integrating communication and network technologies. Integration processes provide the formation of a common information environment at the micro and macro levels with access to internal and external users of accounting information. It is advisable to integrate the function of information exchange with a single database of counterparties in modern software products for accounting automation. This will allow you to obtain information about counterparties, the existence of contractual relations, the state of receivables and the procedure for its repayment. The single database will provide an opportunity for information exchange between suppliers, customers, banking institutions, legal and factoring organizations, government agencies of the fiscal service and statistics. All these measures will optimize the process of managing receivables in terms of the use of information technology. The prospect of further research is to study the information support of receivables management in the application of blockchain technology.

Keywords: receivables, receivables management, software, information software, accounting automation.

JEL classification: M40, O10

Постановка проблеми. Суб'єкти господарювання, що здійснюють господарські операції, не можуть уникнути виникнення заборгованості, як дебіторської, так і кредиторської. Це пов'язано з тим, що обидва види

заборгованостей виникають внаслідок розбіжностей між моментом відвантаження готової продукції, виконаних робіт чи наданих послуг, отриманням товарно-матеріальних цінностей та їх оплатою. Тому дебітор-

ська заборгованість є об'єктивним явищем в економіці, яке виникає в процесі господарських відносин між її суб'єктами господарювання. Все це зумовлює актуальність розроблення ефективної системи управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення небажаних фінансових ризиків та приведення обсягів заборгованості до прийнятних рівнів, які не чинитимуть негативного впливу на фінансово-майновий стан та подальший розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємства були і є об'єктом наукових досліджень багатьох українських та зарубіжних науковців. Зокрема, Н.С. Акімова, О.В. Топоркова та Т.О. Євлаш досліджували облік та аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємств оптової торгівлі [1]. В.С. Белозерцев, В.О. Гуня зосередили свою увагу на концептуальному підході щодо розроблення механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства [2]. Праці Н.В. Бондарчук і Л.М. Васильєвої присвячені дослідженню теоретико-методичних основ бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості [3]. Г.Г. Кірейцев вивчав місце дебіторської заборгованості у системі фінансової звітності підприємств та особливості її аналізу [5]. Праці К.В. Ковтуненко присвячені питанням управління дебіторською заборгованістю як інструменту зменшення фінансових ризиків на малих підприємствах [6]. Г.Б. Назарова досліджувала питання обліку й аудиту дебіторської заборгованості, яка виникає унаслідок розрахунків за податками та платежами в умовах використання сучасного інформаційного забезпечення [7]. Л. Кручак та В. Муравський розглядали автоматизацію обліку дебіторської заборгованості на основі інтегрованої бази даних контрагентів [8]. О.Г. Лищенко також розглядав питання аналізу дебіторської заборгованості, але у системі управління підприємством [9]. Праці Л.О. Лігоненко і Н.М. Новікова присвячені питанням управління дебіторською заборгованістю підприємства [10]. Г.М. Давидов досліджував питання відображення дебіторської заборгованості під час формування облікової політики підприємства [11]. Н.І. Синькевич присвятила свої праці дослідженню історичних аспектів розвитку категорії

«дебіторська заборгованість», вивченню її економічного змісту [13]. В.В. Смачило досліджувала сутність факторингу та його використання під час управління дебіторською заборгованістю в Україні [15]. Проте праці науковців присвячені здебільшого проблемам реструктуризації та рефінансування заборгованості, ідентифікації її факторів, аналізу та обліку заборгованості, оцінюванню її впливу на фінансовий стан підприємства (насамперед його платоспроможність) тощо, а проблеми управління дебіторською заборгованістю досліджені недостатньо.

Мета статті полягає у дослідженні сучасного стану управління дебіторською заборгованістю, окресленні основних проблем та розробленні напрямів оптимізації процесу управління у сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу. Взаємна заборгованість пов'язує всі суб'єкти господарювання (у тому числі і прибуткові, і платоспроможні), впливає на їх фінансову стабільність, є одночасно і причиною, і наслідком багатьох негативних процесів на підприємствах. Оптимізація управління дебіторською заборгованістю є основою забезпечення економічної безпеки держави. Відповідно до статистичних даних, питома вага дебіторської заборгованості у структурі активів вітчизняних підприємств за останні три роки характеризується зростанням (рис. 1).

Проте саме по собі зростання дебіторської заборгованості не можна однозначно вважати негативним явищем. Необхідно дослідити якість заборгованості. Важливим показником якості дебіторської заборгованості є питома вага дебіторської заборгованості підприємства в оборотних активах. На вітчизняних підприємствах частка дебіторської заборгованості у складі оборотних активів за останні три роки була майже стабільною (рис. 2: на 01.01.2015 р., 01.01.2017 р. і 01.01.2019 р. – 61%), проте і стабільно високою. Оптимальною вважається структура обігових коштів, у якій питома вага дебіторської заборгованості не перевищує 20% [16]).

Управління дебіторською заборгованістю будь-якого суб'єкта господарювання є досить складним та динамічним процесом, ефективність якого насамперед залежить від якісного інформаційного забезпечення, яке формується у системі бухгалтерського обліку.

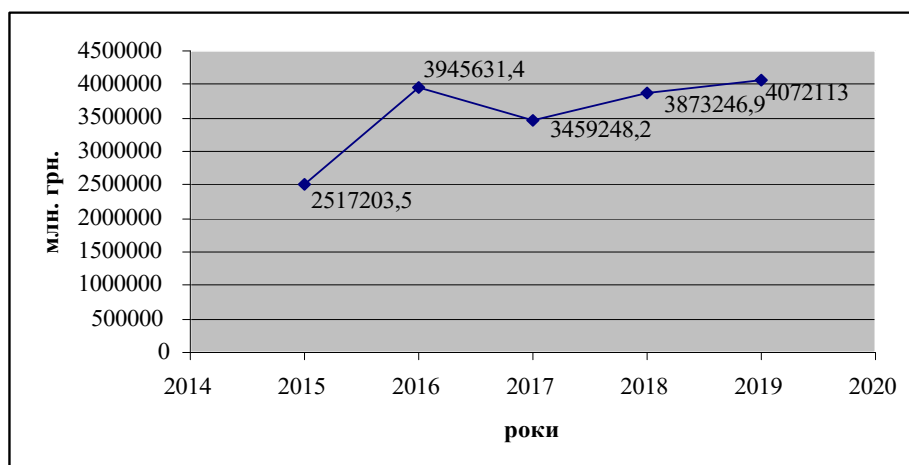


Рис. 1. Динаміка дебіторської заборгованості на вітчизняних підприємствах станом на 01.01.2015–2019 рр.

Джерело: побудовано на підставі статистичних даних [4]

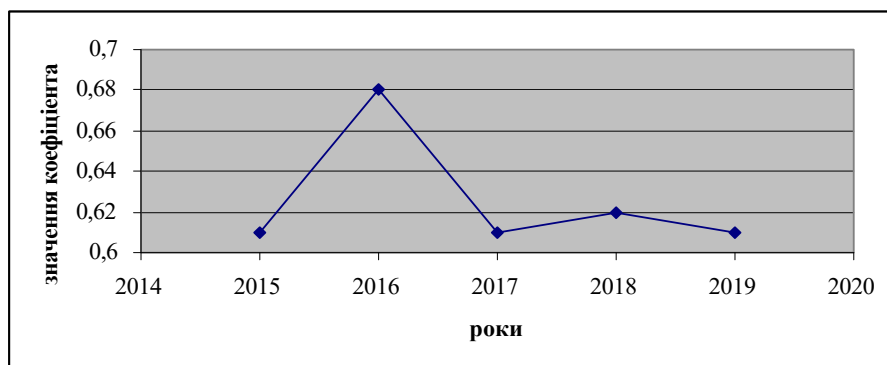


Рис. 2. Динаміка частки дебіторської заборгованості у складі оборотних активів

Джерело: побудовано на підставі статистичних даних [4]

На сучасному етапі розвитку більшість підприємств для ведення бухгалтерського обліку використовують комп'ютерні інформаційні системи. Проте ділянки автоматизації управління дебіторською заборгованістю, як правило, не приділяється достатньо уваги.

Сучасний стан економічних відносин передбачає динамічний розвиток взаєморозрахунків між контрагентами. У кризових умовах економіки найбільш розповсюдженими є безготівкові розрахунки. При цьому суб'єкти господарювання для здійснення розрахунків самостійно обирають види платіжних інструментів. Нині знайшли широке застосування системи дистанційного обслуговування, які прискорюють та спрощують процес подання платіжних документів.

Більшість вітчизняних підприємств під час автоматизації обліку використовують програмний продукт «1С: Підприємство 8». Його підсистема «Бухгалтерський облік» оперує такими поняттями, як «Розрахунки з контрагентами» («Постачальниками», «Покупцями», «Комітентами»). Проте підсистема «Бухгалтерський облік» «1С: Підприємство 8» не містить окремого комплексу для обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів. Тому для оптимізації управління дебіторською заборгованістю є доцільним здійснювати нарахування резерву сумнівних боргів у підсистемі «Бухгалтерський облік» у документі «Коригування боргу». Документ «Коригування боргу» призначений для коригування боргу взаєморозрахунків із контрагентами та відповідає за функцію списання заборгованості.

Важливим напрямом удосконалення управління дебіторською заборгованістю в умовах використання сучасних комп'ютерних систем є організація єдиної інформаційної бази облікових даних. З метою оптимізації управління дебіторською заборгованістю є доцільним «доповнювати існуючу облікову інформацію деталізованими даними щодо дебіторської та кредиторської заборгованості» [8, с. 111]. При цьому важливо вводити в електронну систему дані про усі договірні відносини та розрахунки, які пов'язані з ними.

Для функціонування підприємства суттєве значення має інформаційне забезпечення [12, 14, 17]. Інформаційну взаємодію із базою даних доцільно інтегрувати у програмне забезпечення для автоматизації обліку на підприємстві. За допомогою програмного продукту бухгалтер буде мати змогу одержувати інформацію про контрагента, наявність договірних відносин, стан дебі-

торської заборгованості та порядок її погашення. При цьому інформаційним ресурсом, який доцільно вносити у єдину інформаційну базу, можуть бути умови договірних відносин між контрагентами. Нині більшість програмних продуктів автоматизацію обліку розрахунків із дебіторами організовують навколо фіксації контрактних зобов'язань підприємства. При цьому інформацію про наявність контракту доцільно вносити та перевіряти усім учасникам договірного процесу з метою верифікації умов та їх закріплення в електронному форматі. Під час електронного декларування договірних умов є можливим здійснювати юридичну фіксацію термінів виникнення дебіторської заборгованості та її погашення, що дає змогу унеможливити майбутні фальсифікації сторонами договірних відносин.

У системі обліку підприємства на підставі задекларованих умов договору відбувається розрахунок дати поставки та умов розрахунку суми дебіторської заборгованості та її погашення. Інформація щодо термінів виконання замовлення одержується з єдиної бази даних. Тобто у суб'єкта господарювання з'являється реальний механізм автоматизованого управління логістичними процесами. З метою оптимізації управління дебіторською заборгованістю є доцільним передбачити можливість інформування щодо кількості днів, які залишилися до виконання закороткованих умов і надходження авансових платежів.

На підставі інформації щодо договірних відносин між контрагентами бухгалтер може автоматизовано формувати і відправляти рахунок на оплату покупцю через єдину базу даних. Після чого він отримує електронне повідомлення від банківської установи щодо сплати рахунку. Як правило, це інформування здійснюється через систему «клієнт-банк» зі зміною статусу кожного рахунку на «оплачено», що є сигналом про погашення дебіторської заборгованості. Надходження інформації про сплату рахунку до програмного забезпечення підприємства слугує підставою для автоматизованого формування облікових проведення щодо виникнення та ліквідації дебіторської заборгованості. При цьому в автоматизованому режимі бухгалтеру надається інформація щодо змін у єдиній базі даних.

Використання єдиної бази даних також надає можливість отримати інформацію про платоспроможність, суми безнадійної дебіторської заборгованості за різними операціями, класифікацію дебіторської забор-

гованості у розрізі кожного контрагента тощо. Це дозволить виявляти недобросовісних суб'єктів господарювання, а отже, й уникати збитків від непогашення дебіторської заборгованості. З іншого боку, своєчасне та достовірне формування резерву сумнівних боргів дасть змогу зменшити вплив негативних тенденцій на фінансовий результат діяльності у разі накопичення великих сум безнадійної дебіторської заборгованості.

Крім того, інформація щодо розрахунків між контрагентами може використовуватися для обліку взаємозаліку заборгованості. У момент виникнення заборгованості доцільно перевіряти стан розрахунків із поточним контрагентом у автоматизованому режимі. У тому разі, коли є наявна кредиторська заборгованість, можливо здійснювати операції зі взаємного списання боргів між учасниками договірних відносин у автоматизованому режимі. Тобто якщо розмір наявної кредиторської заборгованості дає змогу перекрити наявну дебіторську заборгованість, то ініціюється взаємозалік заборгованостей. При цьому бухгалтер отримує від системи повідомлення щодо списання заборгованостей та формує відповідні облікові записи на рахунках обліку.

У тому разі, коли є ще один суб'єкт господарювання, який одночасно співпрацює з обома контрагентами, є доцільним перевірити стан його розрахунків та боргів. У тому разі, коли суб'єкт господарювання має дебіторську та кредиторську заборгованість перед багатьма учасниками ринку, є можливість здійснювати почергове списання боргів. «Автоматизована система здатна здійснювати поступове списання боргів одних підприємств перед іншими до моменту мінімізації загальної дебіторської та кредиторської заборгованості серед усіх господарюючих суб'єктів, які співпрацюють між собою» [8, с. 115]. При цьому бухгалтерам кожного з підприємств пропонується автоматизована схема взаємозаліку заборгованості. Якщо усі контрагенти дали позитивну відповідь, буде здійснено автоматизоване формування облікових проведення.

З метою достовірного, своєчасного та повного обліку податкових платежів інформацію щодо розрахунків із контрагентами доцільно автоматично відправляти у Державну фіскальну службу. У єдиній базі даних фіксується факт надходження від дебітора грошових коштів чи виставлення рахунку за уже відвантажені товари (послуги), що згідно з правилом «першої події» є підставою для відображення в обліку виникнення податкового зобов'язання. На рахунках обліку

(одночасно з автоматизованим формуванням записів) відбувається інформаційне дублювання у базі Державної фіскальної служби. Це призводить до нівелювання людського чинника у процесі передачі інформації щодо сум нарахованого податку на додану вартість контролюючим органам. Бухгалтер втрачає можливість маніпуляцій з обліковими даними з метою приховання доходів і завищення сум витрат, що впливає на розмір податку на додану вартість та податку на прибуток.

Висновки. На вітчизняних підприємствах використовується програмне забезпечення, у якому реалізовані функції обліку дебіторської заборгованості з можливістю формування відповідних первинних документів, інвентаризації, оцінки, відображення на рахунках обліку та у фінансовій звітності. Проте підсистема «Бухгалтерський облік» «ІС: Підприємство 8» не містить окремого комплексу для обліку дебіторської заборгованості та резерву сумнівних боргів. Тому для оптимізації управління дебіторською заборгованістю є доцільним здійснювати нарахування резерву сумнівних боргів у підсистемі «Бухгалтерський облік» у документі «Коригування боргу», який призначений для коригування боргу взаєморозрахунків із контрагентами та відповідає за функцію списання заборгованості.

Актуальним напрямом подальшого удосконалення управління дебіторською заборгованістю за допомогою програмного забезпечення є інтеграція комунікаційних та мережевих технологій. Інтеграційні процеси забезпечують формування спільного інформаційного середовища на мікро- та макrorівнях із доступом внутрішніх та зовнішніх користувачів облікової інформації. Є доцільним у сучасні програмні продукти для автоматизації обліку інтегрувати функцію інформаційного обміну з єдиною базою даних контрагентів. Це дозволить отримувати інформацію про контрагентів, наявність договірних відносин, стан дебіторської заборгованості та порядок її погашення. Єдина база даних дасть можливість інформаційного обміну між постачальниками, покупцями, банківськими установами, юридичними та факторинговими організаціями, державними органами фіскальної служби та статистики. Всі ці заходи дозволять оптимізувати процес управління дебіторською заборгованістю в умовах використання інформаційних технологій. Перспективою подальших досліджень є дослідження інформаційного забезпечення управління дебіторською заборгованістю в умовах застосування технології «блокчейн».

Список використаних джерел:

1. Акімова Н.С., Топоркова О.В., Євлаш Т.О. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємств оптової торгівлі: монографія Харків : ХДУХТ, 2016. 285 с.
2. Белозерцев В.С., Гуня В.О. Розробка механізму управління дебіторською заборгованістю підприємства: концептуальний підхід. *Економіст*. 2014. № 3. С. 57–60.
3. Бондарчук Н.В., Васильєва Л.М. Теоретико-методичні основи бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 135–138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16\(1\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(1)_35) (дата звернення: 10.01.2021).
4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Кірейцев Г.Г. Фінансова звітність підприємств та її аналіз. Київ : ЦУЛ, 2002. 452 с.
6. Ковтуненко К.В. Управління дебіторською заборгованістю як інструмент зменшення фінансових ризиків на малих підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 52–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejor_2017_1_11 (дата звернення: 25.01.2021).
7. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б., Оришак О.В. Організація обліку і аудиту розрахунків за податками та платежами в умовах використання сучасного інформаційного забезпечення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернів. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Чернівці : Вид-во ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. Вип. І-ІІ (77–78). Економічні науки*. С. 202–211.

8. Кручак Л., Муравський В. Автоматизація обліку дебіторської заборгованості на основі інтегрованої бази даних контрагентів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 1. С. 109–118.
9. Лищенко О.Г. Аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Держава і регіони*. 2009. № 1. С. 114–117.
10. Лігоненко Л.О., Новікова Н.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: Навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 275 с.
11. Облікова політика : навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Савченко, О.В. Пальчук, та ін. ; за заг. ред. Г.М. Давидова. 2-ге вид., перероб. і доп. Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 362 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7357> (дата звернення: 25.01.2021).
12. Савченко В.М. Інформаційне забезпечення податкового менеджменту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 214–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_25 (дата звернення: 29.01.2021).
13. Синькевич Н.І. Актуальність та проблеми дебіторської заборгованості: історичні аспекти, економічний зміст та етапи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 119–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2017_2_15 (дата звернення: 30.01.2021).
14. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Василенко Л.П. Інформаційне забезпечення підприємницької діяльності : Навчальний посібник. Кіровоград : Лисенко В.Ф., 2013. С. 248.
15. Смачило В.В. Сутність факторингу та його використання при управлінні дебіторською заборгованістю в Україні. *Фінанси України*. 2007. № 7. С. 35–45.
16. Фарінович І.В. Факторинг як механізм пришвидшення обіговості обігових коштів підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/20_15/248_Far.pdf (дата звернення: 30.01.2021).
17. Khaustova Yevheniia, Durmanov Akmal, Dubinina Maryna, Yurchenko Oksana, Cherkesova Elvira. Quality of strategic business management in the aspect of growing the role of intellectual capital. *Academy of Strategic Management Journal. Arden*. Vol. 19, Iss. 5, (2020) URL: <https://search.proquest.com/openview/94acda2721acd4408356541f0e1e624d/1?cbl=38745&pq-origsite=gscholar> (дата звернення: 18.01.2021).

References:

1. Akimova N.S., Toporkova O.V., Yevlash T.O. (2016) *Oblik ta analiz debitorskoi zaborhovanosti v systemi upravlinnia pidpriemstv optovoi torhivli: monohrafiia* [Accounting and analysis of receivables in the management system of wholesale enterprises: monograph]. Kharkiv: KhDUKhT, p. 285.
2. Bielozertsev V.S., Hunia V.O. (2014) Rozrobka mekhanizmu upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstva: kontseptualnyi pidkhid [Development of the mechanism of management of receivables of the enterprise: the conceptual approach]. *Ekonomist* [Economist], no. 3, pp. 57–60.
3. Bondarchuk N.V., Vasyliava L.M. (2016) Teoretyko-metodychni osnovy bukhgalterskoho obliku debitorskoi zaborhovanosti [Economet]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences], vol. 16(1), pp. 135–138. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16\(1\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(1)_35) (accessed 10 January 2021).
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Kireitsev H.H. (2002) *Finansova zvitnist pidpriemstv ta yii analiz* [Financial statements of enterprises and its analysis]. Kyiv: TsUL, p. 452. (in Ukrainian)
6. Kovtunen K.V. (2017) Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu yak instrument zmenshennia finansovykh ryzykiv na malykh pidpriemstvakh [Accounts receivable management as a tool to reduce financial risks in small businesses]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu* [Economic Journal of Odessa Polytechnic University], no. 1, pp. 52–57. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_11 (accessed 25 January 2021).
7. Kononenko L.V., Nazarova H.B., Oryshaka O.V. (2020) Orhanizatsiia obliku i audytu rozrakhunkiv za podatky ta platizhamy v umovakh vykorystannia suchasnoho informatsiynoho zabezpechennia [Organization of accounting and audit of calculations for taxes and payments in terms of using modern information support]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*. Cherniv. torh.-ekon. in-t KNTEU [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences. Cherniv. trade and economy Inst. KNTEU]. Chernivtsi: Vyd-vo ChTEI KNTEU. Vol. I-II (77–78), pp. 202–211.
8. Kruchak L., Muravskiy V. (2017) Avtomatizatsiia obliku debitorskoy zaborhovanosti na osnovi integrovanoi bazi danih kontragentiv [Automation of receivables accounting based on an integrated database of counterparties]. *Visnyk Ternopil'skogo natsionalnogo ekonomichnoho universytetu* [Bulletin of Ternopil National Economic University], vol. 1, pp. 109–118.
9. Lyshchenko O.H. (2009) Analiz debitorskoi zaborhovanosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of receivables in the enterprise management system]. *Derzhava i rehiony* [State and regions], no. 1, pp. 114–117.
10. Lihonen L.O., Novikova N.M. (2005) *Upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpriemstva: navch. posib* [Management of receivables of the enterprise: Textbook]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. P. 275. (in Ukrainian)
11. Davydov H.M., Savchenko V.M., Palchuk O.V. (2017) Oblikova polityka: navch. posib [Accounting policy: study guide]. Kropyvnytskyi: PP «Ekskluziv-System». P. 362. Available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7357> (accessed 25 January 2021).
12. Savchenko V.M. (2018) Informatsiine zabezpechennia podatkovoho menedzhmentu [Information support of tax management]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky* [Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic sciences], vol. 1, pp. 214–220. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2018_1_25 (accessed 29 January 2021).
13. Synkevych N.I. (2017) Aktualnist ta problemy debitorskoi zaborhovanosti: istorychni aspekty, ekonomichnyi zmist ta etapy rozvytku [Relevance and problems of receivables: historical aspects, economic content and stages of development]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin], no. 2, pp. 119–129. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2017_2_15 (accessed 30 January 2021)
14. Sysolina N.P., Savelenko H.V., Vasylenko L.P. (2013) *Informatsiine zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti: Navchalnyi posibnyk* [Information support of entrepreneurial activity: Textbook]. Kirovohrad: Lysenko V.F. P. 248. (in Ukrainian)

15. Smachylo V.V. (2007) Sutnist faktorynhu ta yoho vykorystannia pry upravlinni debitorskoio zaborhovanistiu v Ukraini [The essence of factoring and its use in the management of receivables in Ukraine]. *Finansy Ukrainy* [Information Finance of Ukraine], no. 7, pp. 35–45.

16. Farynovych I.V. (2015) Faktorynh yak mekhanizm pryshvydshennia obihovosti obihovykh koshtiv pidpriemstv [Factoring as a mechanism for accelerating the turnover of working capital of enterprises]. Available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/2015/248_Far.pdf (accessed 30 January 2021).

17. Khaustova Yevheniia, Durmanov Akmal, Dubinina Maryna, Yurchenko Oksana, Cherkesova Elvira. (2020) Quality of strategic business management in the aspect of growing the role of intellectual capital. *Academy of Strategic Management Journal. Arden*. Vol. 19, Iss. 5. Available at: <https://search.proquest.com/openview/94acda2721acd4408356541f0e1e624d/1?cbl=38745&pq-origsite=gscholar> (accessed 18 January 2021).

УДК 657:331

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-19>**Уманська В. Г.**

кандидат економічних наук, доцент,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1669-7255>**Бутко Н. В.**

кандидат економічних наук, доцент,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1267-3750>**Свинаренко І. В.**

магістр,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Umanska Viktoriia, Butko Nataliia, Svinarenko Iona

Bogdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

ВИПЛАТИ ПРАЦІВНИКАМ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІК, ОПОДАТКУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ

Досліджено сутність та структуру виплат працівникам підприємства відповідно до національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Розглянуто складові елементи виплат працівникам у межах підприємства відповідно до П(С)БО 26 «Виплати працівникам». Висвітлено рахунки бухгалтерського обліку, що використовуються для ведення обліку та оподаткування розрахунків за виплатами працівникам на підприємстві. Охарактеризовано види податкових платежів, що справляються з виплат працівникам вітчизняних суб'єктів підприємства відповідно до вимог чинного законодавства. Розкрито інформацію щодо змін нормативно-правового забезпечення оподаткування виплат працівникам підприємства. Запропоновано здійснення контрольних процедур за виплатами працівникам у межах підприємства через інформаційне навантаження, яке виникає в контексті законодавчих змін.

Ключові слова: виплати працівникам, облік, податок, ставки, соціальна пільга, контроль.

PAYMENTS TO ENTERPRISE EMPLOYEES: ACCOUNTING, TAXATION AND CONTROL

The purpose of the article is to substantiate and disclose the features of accounting, taxation and control of payments to employees of the enterprise, taking into account legislative changes. The relevance of the topic is that wage is the basis of social and labor relations of different categories of persons: employees, employers and the state. It fills social funds through tax payments, the basis for which is the payment of employees of the enterprise. The theoretical and methodological basis of the study is fundamental principles of modern economic theory, the scientific work of scientists. Methods used in the article: theoretical analysis and synthesis of the test material, social and qualitative research methods. The essence and structure of payments to employees of the enterprise in accordance with national and international standards of accounting and financial reporting are studied. The components of payments to employees within the enterprise in accordance with PSBA 26 "Payments to employees" are considered. These are current payments, dismissal payments, post-employment payments, payments of equity instruments of the enterprise, other long-term payments to the employee. Accounting accounts used for accounting and taxation of payments to employees at the enterprise are highlighted. The types of tax payments that are made on payments to employees of domestic business entities in accordance with the requirements of current legislation are described. They are the single contribution to the compulsory state social insurance, personal income tax, military tax. The information regarding changes of normative-legal maintenance of taxation of payments to employees of the enterprise is reviewed. It is proposed to carry out control procedures for payments to employees within the enterprise in order to obtain reliable information for management decisions aimed at correcting the negative consequences of violations of labor legislation, their prevention and avoidance in the future. The obtained research results deepen the theoretical aspects of accounting and control of payments to employees of the enterprise, as well as provide an opportunity to take into account significant changes in regulatory and legal support for their taxation under the new requirements.

Keywords: employee benefits, account, tax, rates, social allowance, control.

JEL classification: M41, M49, H71

Постановка проблеми. Основним критерієм у соціально-трудових відносинах між державою, підприємцем та найманим працівником нині залишається оплата праці, яка на тлі зростання соціально-економічної кризи потребує забезпечення ефективної системи розрахунків за виплатами працівникам. Окрім того, ця система розвивається у контексті постійних зако-

нодавчих змін, що супроводжується появою нових та оновленням чинних нормативно-правових документів щодо обліку та оподаткування виплат працівникам підприємства. Тому виникає постійна необхідність у розкритті, узагальненні, аналізі та обґрунтуванні законодавчих нововведень щодо порядку ведення обліку, а також у частині оподаткування та контролю розра-

хунків за виплатами працівникам, адже саме виплати працівникам як винагорода за їхню трудову діяльність можуть забезпечити ефективний вплив на управління трудовими ресурсами в межах підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-методологічних та організаційних основ обліку, аналізу, оподаткування та контролю виплат працівникам підприємства проводилися багатьма вченими-економістами, як вітчизняними, так і зарубіжними. Зокрема, слід відзначити праці В.С. Лень [2], С.О. Михайловини [4], Л.М. Очеретько [5], Н.В. Оляднічук, М.М. Демченка [7; 10], Г.С. Кесарчук, Л.О. Ходаківської [9], Т.Ф. Плахтій та ін. Проте в процесі змін нормативно-правового забезпечення питання обліку та оподаткування виплат працівникам підприємства потребує уточнень відповідно до вимог чинного законодавства.

Мета статті полягає в обґрунтуванні та розкритті особливостей обліку та оподаткування розрахунків за виплатами працівникам з урахуванням законодавчих змін, а також контролю операцій щодо нарахування та утримання податкових платежів із заробітної плати.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виплати працівникам як складова частина сукупних витрат підприємства є досить складним об'єктом обліку через значний перелік категорій виплат та їх особливості відображення. Інформацію щодо них як у грошовій, так і негрошовій формі визначає П(С)БО 26 «Виплати працівникам», яке орієнтується на МСБО 19 «Виплати працівникам». Виплати працівникам (відповідно до МСБО 19) – це всі форми компенсації, що їх надає суб'єкт підприємницької діяльності в обмін на послуги, які надані його працівниками [1].

Структура виплат працівникам, визначена згідно з П(С)БО 26, включає у себе п'ять категорій виплат (рис. 1), найбільшу частку серед яких займають зазвичай поточні виплати [2, с. 271], які необхідно сплатити протягом дванадцяти місяців від дати балансу [3].

Для узагальнення інформації щодо обліку нарахованих та виплачених виплат працівникам у межах підприємства використовують пасивний балансовий рахунок 66 «Розрахунок за виплатами працівникам», який містить три субрахунки. Цей рахунок узагаль-

нює дані про розрахунки з персоналом з оплати праці, за дебетом його відображається виплата всіх видів виплат (основної та додаткової заробітної плати), а за кредитом – їх нарахування. До виплат працівникам підприємства також належать відпускні виплати, під які суб'єкти підприємницької діяльності формують відповідні забезпечення та створюють резерв на їх виплату. Для їх відображення в обліковому процесі використовують рахунок 47 «Забезпечення майбутніх витрат і платежів».

Окрім того, сума виплат працівникам підприємства підлягає оподаткуванню в обов'язковому порядку [4, с. 127; 5], яке здійснюється відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ). Зазначимо, що для обліку зобов'язань щодо податкових платежів, які нараховуються (здійснюється і сплачується за рахунок коштів роботодавця на суму виплат працівника) та утримуються (здійснюється і сплачується роботодавцем, але проводиться за рахунок доходу найманого працівника) із заробітної плати, використовують пасивні балансові рахунки 65 «Розрахунки за страхуванням» та 64 «Розрахунки за податками й платежами». Такі зобов'язання за відповідними перерахованими розрахунками на виплати працівникам включають: єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), військовий збір.

ЄСВ містить у собі повний соціальний пакет, який надає можливість забезпечення захисту прав застрахованих осіб (працівників підприємства) у законодавчо передбачених випадках на отримання страхових виплат (пенсії, лікарняні, догляд за дитиною, компенсація втрати працездатності тощо). Нарахування ЄСВ відбувається у межах його бази нарахування з урахуванням максимальної її величини (табл. 1), яка в 2021 р. диференціюється за періодами та залежить від розміру встановленої мінімальної заробітної плати (з 01.01.2021 її розмір становить 6 000 грн, а з 01.12.2021 – 6 500 грн [6]). Окрім того, роботодавці зобов'язані сплачувати ЄСВ із доходів найманих працівників у розмірі не меншому ніж мінімальний (розраховується виходячи з мінімальної заробітної плати) незалежно від суми нарахованої заробітної плати.

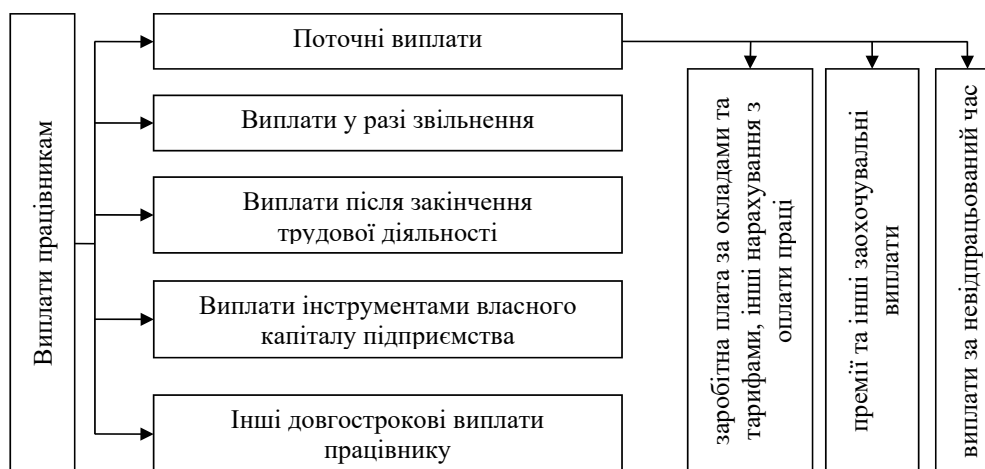


Рис. 1. Структурні складники виплат працівникам у межах підприємства відповідно до П(С)БО 26 «Виплати працівникам»

Джерело: сформовано авторами з використанням [3]

Таблиця 1
Мінімально та максимально допустимі
розміри ЄСВ у 2021 р., грн

Показник / період	січень-листопад	грудень
Мінімальний страховий внесок з ЄСВ	1320	1430
Максимальна база для нарахування ЄСВ	90000	97500

Джерело: сформовано авторами з використанням [6]

Загальна ставка ЄСВ, за якою роботодавці нараховують цей внесок та сплачують його, становить 22% на фонд оплати праці найманих працівників підприємства або на суму винагороди фізичним особам за цивільно-правовими договорами, крім окремих передбачених законодавством випадків. Проте для працівників-інвалідів його ставка становить 8,41% на отримані ними доходи (заробітна плата та лікарняні).

ПДФО – це загальнодержавний податок, який стягується з доходів фізичних осіб у законодавчо регламентованому порядку. Ставка ПДФО нині становить 18% від бази оподаткування таких доходів, яка визначається з урахуванням податкової соціальної пільги (ПСП) за умови віднесення працівника до категорії, що має право на неї. Згідно з ПКУ, будь-який платник ПДФО має право на застосування до свого доходу у вигляді заробітної плати та інших прирівняних до неї на законодавчому рівні виплат суми ПСП, розмір якої становить 50% розміру прожиткового мінімуму для працездатної особи у визначений податковий період. Окрім того, окремі фізичні особи мають право на підвищену ПСП (табл. 2). Проте слід урахувати граничний розмір доходу, що дає право на соціальну пільгу, який розраховується шляхом множення прожиткового

мінімуму для працездатної особи на 1,4 з округленням до найближчих 10 грн [7, с. 34–35].

Окрім ПДФО, під час виплати заробітної плати працівникам роботодавець повинен із неї утримувати також військовий збір, ставка якого становить 1,5% від об'єкта оподаткування.

Варто зауважити, що постійна зміна нормативно-правових актів у сфері трудового законодавства зумовлює необхідність здійснення контрольних процедур щодо виплат працівникам у межах підприємства, які можна представити у вигляді низки етапів (рис. 2). Окрім того, під час проведення контрольних дій необхідно чітко розуміти об'єкти контролю розрахунків за виплатами працівникам, якими є не лише стан роботи з кадрами, використання фонду робочого часу та дотримання штатної і трудової дисципліни суб'єкта підприємницької діяльності, а й процедура ведення облікового процесу, оподаткування та складання звітності за операціями щодо нарахування, утримання та виплати заробітної плати персоналу підприємства.

Результативність контрольних процедур щодо перевірки розрахунків за виплатами працівникам залежить від вірного визначення послідовності дій контролюючої особи щодо відповідного процесу, а також комплексного використання джерел нормативно-правового забезпечення та фактографічної інформації [10, с. 71–72]. Окрім того, система контролю над виплатами працівникам у межах підприємства буде ефективною лише тоді, коли достатньою мірою застосовуватиметься комплекс методів під час перевірки відповідних об'єктів на кожному з етапів для забезпечення працівників інформацією щодо виявлення, попередження та уникнення наслідків порушень у сфері трудового законодавства.

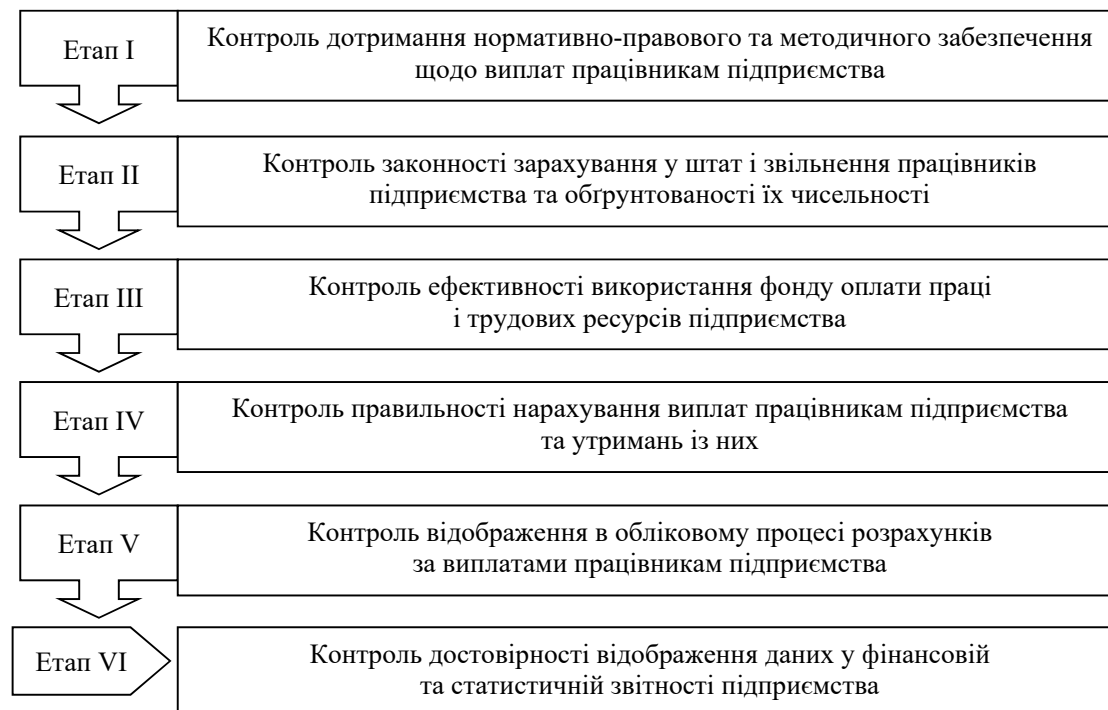


Рис. 2. Етапи контрольних процедур щодо перевірки розрахунків за виплатами працівникам у межах підприємства

Джерело: сформовано авторами з використанням [9, с. 670]

Таблиця 2

Розмір ПСП та категорії осіб, що мають право на них у 2021 р.

Категорії осіб – платники податків	Розмір ПСП, %	Сума ПСП, грн	Граничний розмір доходу, що дає право на ПСП, грн
Будь-яка особа-працівник	100	1135	3180
Особа, що утримує двох чи більше дітей віком до 18 років	100	1135 × кількість дітей	одному з батьків 3180 × кількість дітей
Одинокa матір (батько), вдова (вдівець) або опікун, піклувальник або особа, що утримує дитину-інваліда	150	1702,50 × кількість дітей	3180 × кількість дітей
Особа I або II категорії, яка постраждала внаслідок Чорнобильської катастрофи; учень, студент, аспірант, ординатор, ад'юнкт; інвалід I або II групи, у т.ч. з дитинства, та інші категорії осіб згідно з пп. в-є пп. 169.1.3 ПКУ	150	1702,50	3180
Особа – Герой України, Герой Радянського Союзу, Герой Соціалістичної Праці, учасник бойових дій під час Другої світової війни або особа, яка у той час працювала в тилу, була колишнім в'язнем концтаборів, гетто, інших місць примусового утримання та інші категорії осіб відповідно до пп. а-г пп. 169.1.4 ПКУ	200	2270	3180

Джерело: сформовано авторами з використанням [8]

Висновки. Отже, виплати працівникам являють собою отримані доходи працівників, урахуовуючи законодавчі вимоги для підвищення їхнього благополуччя. Проте в сучасних мінливих умовах функціонування вітчизняних підприємств за динамічної зміни їх нормативно-правового забезпечення постає необхідність у постійному узагальненні особливостей облікового процесу та оподаткування, а також у систематизації контрольних процедур виплат працівникам підприємства. Урахування нових законодавчих вимог, що

стосуються виплат працівникам, особливо належних до сплати податкових платежів, досить важливе за забезпечення наповнення соціальних фондів держави. А система обліку, хоча й перебуває в процесі адаптації до міжнародних стандартів, проте є основним чинником розвитку підприємств на довгострокову перспективу з метою забезпечення його конкурентних переваг, а контрольні дії щодо виплат працівникам виступають ключовим елементом системи контролю у межах підприємства та держави у цілому.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19) «Виплати працівникам». URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011 (дата звернення: 14.01.2021).
2. Лен' В.С., Штупун М.П. Виплати працівникам: поняття, структура та облік. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2. С. 266–274.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (дата звернення: 14.01.2021).
4. Михайловина С.О. Організація обліку та відображення інформації про виплати працівникам у звітності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 126–129.
5. Очеретко Л.М., Хохлова І.А. Проблеми обліку та оподаткування розрахунків за виплатами працівникам і шляхи їх вирішення. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6616> (дата звернення: 26.01.2021).
6. Розміри ЄСВ-2021. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/13> (дата звернення: 04.02.2021).
7. Демченко М.М. Облік та оподаткування виплат працівникам підприємства у контексті законодавчих змін. *Молодий вчений*. 2016. № 2(29). С. 31–37.
8. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, зі змінами і доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 16.01.2021).
9. Хомаківська Л.О. Внутрішньогосподарський контроль розрахунків з оплати праці. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 668–673. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.02.2021).
10. Демченко М.М. Контроль виплат працівникам підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 3(30). С. 70–74.

References:

1. Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 19 «Vyplaty pratsivnykam» (2012) [International Accounting Standard 19 «Employee Benefits»]. Available at: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011 (accessed 14 January 2021).
2. Len' V.S., Shtupun M.P. (2015) Vyplaty pratsivnykam: poniattia, struktura ta oblik [Employee benefits: concept, structure and accounting]. *Problems and prospects of economics and management*, vol. 2, pp. 266–274.
3. Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 26 «Vyplaty pratsivnykam» (2003) [Regulation (standard) of accounting 26 «Payments to employees»]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (accessed 14 January 2021).
4. Mykhailovyna S.O. Orhanizatsiia obliku ta vidobrazhennia informatsii pro vyplaty pratsivnykam u zvitnosti pidpriemstva [Organization of accounting and presentation of information about compensation of employees in enterprise reporting]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 11, part 4, pp. 126–129.
5. Ocheretko L.M., Khokhlova I.A. (2018) Problemy obliku ta opodatkuvannia rozrakhunkiv za vyplatamy pratsivnykam i shliakhy yikh vyrishennia [Problems of accounting and taxation of payments for employee payments and ways to solve them]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6616> (accessed 26 January 2021).

6. Rozmiry YeSV-2021 [Dimensions of SSC-2021]. Available at: <https://services.dtkr.ua/catalogues/indexes/13> (accessed 04 February 2021).
7. Demchenko M.M. (2016) Oblik ta opodatkuvannia vyplat pratsivnykam pidpriemstva u konteksti zakonodavchikh zmin [Accounting and taxation of employee benefits in the context of legislative changes]. *Young Scientist*, no. 2(29), pp. 31–37.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine], available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed 16 January 2021).
9. Khodakivska L.O. (2018) Vnutrishnohospodarskyi kontrol rozrakhunkiv z oplaty pratsi [Internal control of the payroll calculations]. *Economy and Society*, no. 17. pp. 668–673. Available at: <http://economyandsociety.in.ua> (accessed 10 February 2021).
10. Demchenko M.M. (2016) Kontrol vyplat pratsivnykam pidpriemstva [Control of employee benefits]. *Young Scientist*, no. 3(30), pp. 70–74.

НОТАТКИ

Наукове видання

ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

Збірник наукових праць

№ 166, 2021

Українською, російською та англійською мовами

Відповідальний редактор: *Вертелецька О.М.*

Технічний редактор: *Войтюк Ю.Г.*

Підписано до друку 26.02.2021 р.

Формат 60х84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 19,76.

Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.