

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Збірник наукових праць

№ 5-6 (306-307), 2023

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса
2023

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Заступники головного редактора

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна,

Технічний редактор

Кулікова Єлизавета Олександрівна, викладач, фахівець I категорії, Одеський національний економічний університет, Україна

Амброзі Маріан Маріанович кандидат філософських наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві (Словаччина), Андрашик Ладислава доктор технічних наук, професор, Словацький технологічний університет (Словаччина), Божинова Маріяна доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, Бухтіарова Аліна Геннадіївна кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, Валігура Володимир Андрійович кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Васильчишин Олександра Богданівна доктор екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, Гончаренко Олена Миколаївна доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Гудзь Україна, Горняк Ольга Василівна доктор економічних наук, професор, Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова, Україна, Горовий Дмитро Анатолійович доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, Гросу Вероніка доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Гудзь Тетяна Павлівна доктор екон. наук, доцент, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, Даниліна Світлана Олексіївна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Ермакова Ольга Анатоліївна доктор екон. наук, професор, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Жаворонок Артур Віталійович кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Жердецька Лілія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Заротіадіс Грігоріс кандидат екон. наук, доцент, Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, Збрицька Тетяна Петрівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Зеленка Владімір кандидат екон. наук, доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, Кетнерс Карліс доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, Кузіна Руслана Віллівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Лайко Олександр Іванович доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Лоханова Наталія Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Маркс-Бельська Рената кандидат екон. наук, доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, Меджибовська Наталія Семенівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Мельник Леонід Васильович доктор екон. наук, доцент, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, Міхальчук Камелія-Каталіна, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Мурушудлі Фахри Фуад огли доктор філософії з економіки, докторант кафедри фінансів і фінансових інститутів Азербайджанського державного економічного університету (Азербайджан), Нездоймінов Сергій Георгійович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Онищенко Світлана Володимирівна доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка, Україна, Пантелеєва Наталія Миколаївна доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Патлатой Олександр Євгенович кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Семенова Валентина Григорівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Сергеева Олена Степанівна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Слободяник Юлія Борисівна доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, Сментина Наталія Валентинівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Тульвінські Міхаела кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, (Сучава, Румунія), Уханова Інна Олегівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Шелудько Сергій Андрійович, кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, Школьник Інна Олександрівна доктор економічних наук, професор, Сумський державний університет, Україна

<p>Міжнародна представленість та індексація: Index Copernicus International (ICV 2021: 75.22). Google Scholar (h-індекс - 10). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Реферативна база даних «Україніка наукова». Український реферативний журнал «Джерело». Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.</p>	<p>Засновник та видавець: Одеський національний економічний університет Свідоцтво про Державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: Серія KB № 20991-10791 ПП від 18 серпня 2014 р. (перереєстрація) Включено до категорії «Б» в «Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886</p> <p>Адреса редакції та видавця: 65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110, Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua web-site: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php</p> <p>© Одеський національний економічний університет, 2023</p>
--	---

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Гудзь Тетяна, Єгоричева Світлана, Литвинюк Максим	
Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування.....	7
Євтух Андрій, Вівтоніченко Ярослав, Космін Владислав	
Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві.....	16

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Прібішова Емілія	
Рівень життя пенсіонерів у Словаччині – проблеми та перспективи.....	23

АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Артюх Оксана, Задніпряна Анна	
Внутрішній контроль та внутрішній аудит запасів.....	31

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Бондаренко Павло	
Економічна сутність дефініції «фінансовий потенціал страховика».....	41
Жердецька Лілія, Батенєва Катерина	
Сучасні бізнес-моделі банків України: ідентифікація та оцінювання.....	47
Слатвінська Марина, Бриндак Валентина	
Дискусійні погляди щодо трактування ключових понять інвестиційної діяльності.....	54
Шелудько Сергій	
Моделі дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків.....	62

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Балабаш Ольга, Костенко Рената	
Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг.....	72

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Гвіздова Єва, Гричко Іван	
Маркетинг у сфері державних послуг.....	79
Грінченко Раїса, Кисличко Катерина, Нечепелюк Вікторія, Онищук Вікторія	
Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період.....	91
Носаченко Олександр, Ковальов Анатолій	
Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.....	101
Орленко Ольга, Афанасьєва Вероніка	
Особливості концепції lean six sigma.....	109
Подмазко Олексій, Ганевич Маргарита	
Бізнес-план компанії: сутність та структура.....	116

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Оніщук Катерина, Бичкова Наталія	
Формування структури капіталу світових тнк в контексті глобалізаційних змін.....	123

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESSA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

SCIENTIFIC BULLETIN
of Odessa National Economic University
Collection of Scientific Works

№ 5-6 (306-307), 2023

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odessa
2023

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Kovalenko Victoria, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odessa National University of Economics, Ukraine

Deputies of Editor-in-Chief

Slatvinska Maryna, Dr. Sc. (Econ.), Prof, Odessa National Economic University, Ukraine,

Litvinov Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine,

Proofreader editor

Kulikova Yelizaveta, lecturer, specialist of the 1st category, Odessa National Economic University, Ukraine

Ambrose Marian Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov (Slovakia), Bozhinova Mariyana, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, Bukhtiarova Alina, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, Valihura Volodymyr, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, Vasylychshyn Alexandra, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, Goncharenko Olena, Dr. Sc. (Econ.), Prof, Odessa National Economic University, Ukraine, Gorovyi Dmytro, Doctor of Economics, Professor, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine, Grosu Veronica Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, (Suceava, Romania), Hudz Tetiana, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Ermakova Olga, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market Problems And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, Zhavoronok Artur Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, Zherdetska Liliia, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, Odessa National Economic University, Ukraine, Zarotiadis Grigoris Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof. Aristotle University of Thessaloniki, Greece, Zbritskaya Tatiana Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Zelenka Vladimir, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of economics Prague, Czech Republic, Ketners Karlis, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Republic of Latvia, Kuzina Ruslana Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Kuznetsova Inna, Doctor of Economics, Professor, Head Department of Management, Odessa National Economics University, Ukraine, Laiko Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market Problems And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, Lokhanova Nataliia, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Marks-Bielska Renata, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, Medzhibovcka Nataliia Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Melnik Leonid Vasyliovych Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, Mikhalchuk Kamelia-Katalina, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava, Romania), Murshudli Fakhri Fuad Ph.D. (Econ.), Doctoral student of the Department of finance and Financial Institutions, Azerbaijan State University of Economics, Azerbaijan, Nezdoymynov Sergii Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Onyshchenko Svitlana, Dr. Sc. (Econ.), Prof, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, Panteleeva Nataly Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, Semenova Valentyna, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Slobodianyk Yuliia, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, Smentyna Nataliia, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Tulvinschi Mikhaela Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava, Romania), Ukhanova Inna Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Khomutenko Alla, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Ciubotariu Marius Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava (Suceava, Romania), Shykina Olga Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Sheludko Sergii, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, Shkolnik Inna D.Sc. (Economics), Professor, Sumy State University, Ukraine

<p>International Abstracting and Indexing: Index Copernicus International (ICV 2021: 75.22). Google Scholar (h-index - 10). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Reference database «Ukrainika Naukova». Ukrainian abstract journal «Dzherelo». Vernadsky National Library of Ukraine. Electronic repository of the Odessa National Economic University.</p>	<p>Founder and publisher: Odessa National Economic University Certificate of State Registration of the Print Media: Series KV No. 20991-10791PR dated August 18, 2014 (re-registration) Included in the category "B" in the "List of scientific professional publications of Ukraine" in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886 Editorial and publisher address: 18, Hoholia str., room 110, Odessa, 65082, Odessa National Economic University, Scientific and editorial department, tel. (*38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php © Odessa National Economic University, 2022</p>
---	---

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Hudz Tetiana, Yehorycheva Svitlana, Lytvyniuk Maksym	
Functioning of ukrainian enterprises in the conditions of war: analysis of the situation and economic expectations.....	7
Yevtukh Andrii, Vivtonichenko Yaroslav, Kosmin Vladyslav	
Innovative approaches in the management of business processes at the enterprise.....	16

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Pribišová Emília	
Standard of living of pensioners in Slovakia – problems and outlooks.....	23

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Artyuh Oksana, Zadnipriana Anna	
Internal control and internal audit of stock.....	31

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Бондаренко Павло	
Економічна сутність дефініції «фінансовий потенціал страховика».....	41
Zherdetska Liliia, Batenieva Kateryna	
Modern business models of ukrainian banks: identification and assesment.....	47
Slatvinska Maryna, Bryndak Valentyna	
Discussion views regarding the interpretation of key concepts of investment activities.....	54
Sheludko Sergii	
Models of international compliance standards' diffusion into local law of ukrainian banks.....	62

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Balabash Olga, Kostenko Renata	
Management of communication technologies as the basis of ensuring sustainable competitive advantages of service field enterprise.....	72

MARKETING, ENTEPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Hvizdová Eva, Hricko Ivan	
Marketing in state administration services.....	79
Hrinchenko Raisa, Kislychko Katerina, Nechepeliuk Victoria, Onyshchuk Victoria	
Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes during the war period.....	91
Nosachenko Oleksandr, Kovalyev Anatolii	
Methodological principles of management the reserves of increasing the competitiveness of trade enterprises.....	101
Orlenko Olha, Afanasieva Veronika	
Features of lean six sigma.....	109
Podmazko Oleksii, Hanevych Margarita	
Business plan of a company: essence and structure.....	116

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Onishchuk Kateryna, Bychkova Nataliia	
Formation of the capital structure of world tncs in the context of globalization changes.....	123

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК 658.14/17:330.14

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-7-15

ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ ОЧІКУВАННЯ

Гудзь Т. П., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та банківської справи, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна
e-mail: gtp9@ukr.net
ORCID ID:0000-0002-2310-5425

Сгоричева С. Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна
e-mail: yehorycheva.sb@gmail.com
ORCID ID:0000-0002-7829-7073

Литвинюк М. В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, кафедра менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: litvinyuk.maxim@gmail.com
ORCID ID:0009-0005-8945-6139

***Анотація.** Мета статті полягає у вивченні сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств різних галузей економіки України, характеристики загроз та ключових напрямів змін. Поставлена мета досягається послідовним вирішенням завдань з використанням діалектичного та логічного підходів, методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу, розрахунку абсолютних та відносних показників, що характеризують умови та обсяги діяльності підприємств в Україні. Досліджено економічні наслідки року війни для українських підприємств, а саме: втрата людського капіталу, знищення продуктивних сил вітчизняних виробників, зростання дефіциту зведеного бюджету, незбалансованість платіжного балансу, істотне зростання зовнішнього боргу, скорочення валового внутрішнього продукту, наростання інфляції. Серед здобутків, що формують сучасні умови господарювання, визнано захист незалежності, консолідація зусиль міжнародної спільноти для забезпечення перемоги України, набуття статусу кандидата країни-члена ЄС, розширення пільгових режимів для виходу українських підприємств на європейський ринок, збереження стабільності в банківському секторі та утримання цінності національної валюти в межах валютного фарватеру. Характеристика діяльності підприємств розкриває оціночні показники нанесених їм війною збитків, скорочення обсягів промислового та сільськогосподарського виробництва, будівництва, транспортування, а також стримано песимістичні економічні очікування у бізнес-середовищі під впливом високого рівня невизначеності тривалості війни, екологічних, соціальних та економічних наслідків вчиненого ворогом екоциду, монетарного та податкового тиску. Практична значимість статті полягає у формуванні спектру завдань для держави та бізнесу щодо відбудови промислової та соціальної інфраструктури, відновлення виробничих потужностей і житлового фонду, забезпечення доступу до соціальних та медичних послуг, розбудови сталої енергоефективної та інклюзивної інфраструктури, стимулювання розвитку конкурентоспроможної промисловості, підвищення якості людського капіталу, а також забезпечення євроінтеграційних вимог. Виділено ключові інструменти державного регулювання економічної діяльності під час війни, а саме розробка проєктів відбудови інфраструктури та соціально-економічного розвитку економіки, монетарні важелі впливу Національного банку України, механізми зовнішнього фінансування для підтримки платіжного балансу та забезпечення військових та соціальних витрат державного бюджету.*

***Ключові слова:** підприємства, бізнес, бюджет, дефіцит, інфраструктура, збитки, війна, євроінтеграція, розвиток.*

FUNCTIONING OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR: ANALYSIS OF THE SITUATION AND ECONOMIC EXPECTATIONS

Hudz Tetiana, professor of the Department of Finance and Banking, Doctor of Economic Sciences, professor, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: gtp9@ukr.net
ORCID ID:0000-0002-2310-5425

Yehorycheva Svitlana, Doctor of Economic Sciences, professor, professor of the Department of Finance, Banking Business and Taxation, Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University, Poltava, Ukraine
e-mail: yehorycheva.sb@gmail.com
ORCID ID:0000-0002-7829-7073

Lytvyniuk Maksym, recipient of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: litvinyuk.maxim@gmail.com
ORCID ID:0009-0005-8945-6139

Abstract. *The purpose of the article is to study the current conditions of functioning of domestic enterprises in various sectors of the Ukrainian economy, to characterise threats and key areas of change. This goal is achieved by consistently solving problems using dialectical and logical approaches, methods of induction and deduction, analysis and synthesis, calculation of absolute and relative indicators that characterise the conditions and volumes of activity of enterprises in Ukraine. The economic consequences of the military and terrorist actions of the aggressor country on the territory of Ukraine, as well as the achievements of our state, are investigated. The most significant of these are: loss of human capital, destruction of the productive forces of domestic producers, growth of the consolidated budget deficit, imbalance of the balance of payments, significant growth of external debt, reduction of gross domestic product, and rising inflation. The achievements of our country during the war, which fundamentally shape the current economic environment, include the defence of independence, consolidation of the international community's efforts to ensure Ukraine's victory, acquisition of the status of an EU candidate country, expansion of preferential regimes for Ukrainian enterprises to enter the European market, preservation of stability in the banking sector and keeping the value of the national currency within the currency fairway. The article describes the activities of enterprises by type of economic activity, which reveals the estimated indicators of losses caused by the war; reduction of industrial and agricultural production, construction, transportation, as well as restrained pessimistic economic expectations in the business environment under the influence of a high level of uncertainty about the duration of the war; environmental, social and economic consequences of the enemy's ecocide, monetary and tax pressure. The article highlights the instruments of state regulation of economic activity during the war, namely, the development of projects for the reconstruction of infrastructure and socio-economic development of the economy, monetary levers of influence of the National Bank of Ukraine, mechanisms of external financing to support the balance of payments and ensure military and social expenditures of the state budget. The practical significance lies in the formation of a range of tasks for the state and business in the short and long term to rebuild industrial and social infrastructure, restore production facilities and housing stock, ensure access to social and medical services, build sustainable energy efficient and inclusive infrastructure, stimulate the development of competitive industry, improve the quality of human capital, and meet European integration requirements.*

Keywords: *enterprises, business, budget, deficit, infrastructure, losses, war, European integration, development.*

JEL Classification: M290, E690.

Постановка проблеми. Важко оцінити умови роботи підприємств за останні півтора року життя України у запеклій боротьбі за свою незалежність. Найболючіше – це втрати серед українських військових і цивільного населення.

Відкрив нову страшну сторінку сучасних українських реалій військовий злочин держави-терориста – вчинений акт екоциду через підлив дамби Каховської ГЕС. Це має і буде мати катастрофічні екологічні, гуманітарні, соціальні та економічні наслідки у міжнародних масштабах. Збитки цього варварського вчинку не можуть бути досягнуті з об'єктивних причин, бо Україна та цивілізований світ будуть долати ці наслідки роками.

Попри жахиття загрози глобальній безпеці, демократична спільнота всього світу показала готовність допомагати Україні вистояти та перемогти в цій війні, надаючи безпрецедентну військову, фінансову та гуманітарну допомогу, а також розширюючи санкції проти терористичної росії.

Вистоявши рік війни за незалежність держави, український бізнес не здається та продовжує будувати плани на майбутнє, попри всі складнощі. Найбільший негативний вплив на діяльність підприємств в Україні чинять такі біди, як активні бойові дії та близькість до фронту, руйнування, обстріли, перебої з електропостачанням та зв'язком. Серед найбільш впливових економічних факторів, які по суті є наслідками війни, варто назвати: недоступність кредитних коштів, падіння споживчого попиту на товари та послуги потреб вищої категорії, зменшення платоспроможності населення, ускладнення логістики, інфляція, податковий тиск. Але попри війну, представники як малого, так і середнього бізнесу прагнуть розширення своєї діяльності вже з 2023 року, як свідчать результати опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українська наука тримає свій фронт та намагається не лише оцінити збитки для вітчизняної економіки від зухвалого вторгнення північного сусіда, а й окреслювати шляхи реформування у напрямі до євроінтеграції, розробляти проекти відбудови у воєнний час та на перспективу після нашої перемоги.

Так, за різними оцінками, понад 8 мільйонів людей покинули Україну у пошуках притулку від війни в інших країнах, насамперед в Європейському Союзі (ЄС), ще близько 7 мільйонів людей були змушені покинути свої домівки, однак залишилися в Україні в якості внутрішньо переміщених

осіб. За даними Київської школи економіки (KSE), станом на січень 2023 року загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок російського вторгнення, оцінювалася в 137,8 млрд. доларів США, у тому числі 54 млрд. доларів США – збитки, завдані житловому фонду. Під час війни було пошкоджено або зруйновано близько 150 000 житлових будинків, з яких 131 400 – приватний сектор і 17 500 – багатоповерхівки. Промислова інфраструктура України також є істотно постраждалою сферою: 35,6 млрд. доларів США збитків для держави і 13 млрд. доларів США втрат для бізнесу [2].

Поряд із цим аналізу піддається політичний процес євроінтеграції. Фактом є те, що у першій половині 2022 року політика Уряду та Національного банку України була спрямована насамперед на утримання макроекономічної стабільності, недопущення стрімкого зростання бідності та підтримку бізнесу. Вже у другій половині минулого року, у зв'язку з набуттям Україною статусу кандидата на вступ до ЄС 23 червня 2022 року, вона зосередилася на виконанні семи рекомендацій Європейської Комісії, які є передумовою для початку переговорів про членство в ЄС [3, 4]. На шляху до цього наша країна вже отримала п'ять безвізових режимів від ЄС. Це «енергетичний безвіз», коли Україна приєдналася до європейської енергосистеми, «транспортний безвіз», завдяки якому українському бізнесу більше не потрібні дозволи на вантажні автомобільні перевезення, «економічний безвіз», який на рік скасував усі мита та квоти на українські товари, що експортуються до ЄС. Крім того, було запроваджено «митний безвіз», який інтегрував нашу митницю в європейську, та «цифровий», завдяки якому Україна стала учасником програми «Цифрова Європа» [5, 6].

Варто також зазначити, що дискусії про необхідність підготовки до відновлення після війни розпочалися ще у травні 2022 року [7, 8]. І вже 4-5 липня 2022 року на Міжнародній конференції URC 2022 у Лугано (Швейцарія) Україна презентувала свій Національний план відновлення, який включав як заходи з реформування, так і оцінку збитків та обсягів фінансування для відновлення [9]. Ця конференція була ініційована Україною, але ближче до кінця 2022 року, західні країни, покликані знайти механізм координації допомоги Україні, провели на кшталт конференції у Вашингтоні, Берліні та Парижі.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. Втрата людського, реального та фінансового капіталів поряд із викликом переходу українських підприємств на роботу за європейськими стандартами неминує криють у собі ризики, уникнення яких вимагає ґрунтовної підготовки для переведення бізнесу у якісно нові умови функціонування.

У зв'язку із цим, глибокому теоретично-практичному опрацюванню підлягають реальні умови функціонування українських підприємств, осучаснення оцінок швидкості та якості перетворень у вітчизняному бізнесі, як результату неминучого руйнування старого стилю та створення нових правил гри на ринку.

Мета дослідження полягає у вивченні сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств різних галузей економіки України, характеристики загроз та ключових напрямів змін.

Основний матеріал. Військова агресія росії проти України уже півтора року позбавляє життя і калічить долі мільйонів українців, нищить продуктивні сили національного виробника, руйнує логістичну та соціальну інфраструктуру, гальмує економічну активність підприємств. Це неминує позначається на зростанні дефіциту бюджету через постійне розширення потреб у покритті витрат, пов'язаних із забезпеченням оборони та соціальної підтримки населення. Так, дефіцит Зведеного бюджету у 2022 р. сягнув 844,8 млрд. грн. або 17,6% валового внутрішнього продукту (ВВП) [10]. Це свідчить про те, що фіскальна політика була стимулюючою і суттєво підтримала платоспроможність сукупного попиту. Зростання дефіциту бюджету об'єктивно супроводжувалося значними обсягами запозичень як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Іноземні гранти становили п'яту частину доходів державного бюджету 2022 року. Цей факт продемонстрував солідарність провідних країн світу з Україною під час збройної агресії росії. Частка іноземних грантів у загальному обсязі зовнішнього фінансування, включно з кредитами, сягнула 46%. Втім, навіть така частка грантової допомоги не захистила Україну від надмірного боргового навантаження. На кінець 2022 року співвідношення державного боргу до ВВП зафіксоване на рівні 85% сягнуло за поріг (у 70%), визначений для країн з ринковими економіками, що формуються [10].

У 2022 році валові державні запозичення зросли більш ніж удвічі відносно їх обсягу за попередній рік. Уряд та місцеві органи влади залучили впродовж року війни 697,2 млрд. грн. із внутрішніх джерел та 612,2 млрд. грн. із зовнішніх джерел [11]. Показово, що сума зовнішніх позик у гривневому еквіваленті зросла майже втричі. За цих обставин обсяг

чистих зовнішніх запозичень у 2022 році сягнув колосальних 11,8% ВВП, покривши 2/3 дефіциту державного бюджету.

Отже, мобілізація зовнішніх ресурсів дозволяє покривати критичні потреби у драматичний період існування незалежної держави та підтримувати офіційні валютні резерви, і водночас опосередковано посилює тиск зовнішньо-боргового навантаження.

Продаж державних облігацій внутрішнім інвесторам здатен стати більш вагомим джерелом фінансування бюджетного дефіциту в Україні [12]. Адже у США розміщення державних облігацій на внутрішньому ринку допомогло профінансувати 46% бюджетного дефіциту під час Другої світової війни [8, с. 168].

На жаль, в Україні внутрішнє фінансування від комерційних кредиторів має негативне сальдо, тобто цей спосіб фінансування виснажує державний бюджет через високу вартість високоліквідних цінних паперів. Так, середня процентна ставка за ОВДП на первинному ринку на кінець 2022 року підвищилася до 20,8% річних [11]. Ключовим фактором заниженого попиту стало існування конкурентного інструменту від Національного банку України (НБУ) для комерційних банків, а саме депозитних сертифікатів з двадцяти трьох відсотковою річною дохідністю. Втім, з квітня 2023 року ставку за сертифікатами «овернайт» знижено до 20% річних, але натомість передбачається ввести на ринок строкові сертифікати терміном на три місяці з дохідністю на рівні облікової ставки, тобто 25% [11].

Через обмеженість внутрішніх джерел покриття дефіциту з початку війни застосовувалося монетарне фінансування бюджету, обсяг якого на кінець року досяг 400 млрд. грн. або 8,4% ВВП [11]. Частка емісійних ресурсів НБУ в боргових джерелах фінансування дефіциту державного бюджету становила 30,5%. На тлі монетизації дефіциту державного бюджету інфляція прискорилося з 10,7% у лютому 2022 року до 26,6% на кінець цього ж року [11]. Втім, прискорення інфляції також було зумовлене руйнуванням виробничої бази та дисбалансом між попитом і пропозицією на внутрішніх ринках, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зростанням цін на окремі засоби виробництва та обігу, девальвацією національної валюти та подорожчанням імпортованих товарів.

Складність збалансування зовнішніх рахунків зумовлена скороченням експортних надходжень через блокування морських портів та руйнування логістичної інфраструктури, а також збільшення відтоку валюти за міжнародними транзакціями українських мігрантів. Втім, з початком повномасштабної війни НБУ заборонив більшість транскордонних потоків капіталу. Загалом у 2022 році платіжний баланс був зведений з дефіцитом у розмірі 2,9 млрд. доларів США, тоді як у 2021 році профіцит становив 487 млн. доларів США. Станом на кінець 2022 року міжнародні резерви становили 28,5 млрд. доларів США, але до квітня 2023 року вони зросли до 36,0 млрд. доларів США. Цього достатньо для фінансування імпорту протягом наступних 4,7 місяців. Також станом на квітень 2023 року профіцит зведеного платіжного балансу становив 1,4 млрд. доларів США. Це суттєве досягнення у роботі щодо забезпечення фінансової стабільності в країні, що веде запеклу боротьбу за свою незалежність. Звісно, цього вдалося досягти з урахуванням надходження кредитів від МВФ у сумі 2,7 млрд. доларів США за програмою розширеного фінансування для України, яка була відновлена у 2023 році (Extended Fund Facility – EFF) [11].

На економічному фронті України з початку повномасштабної війни відбувається зростання неплатоспроможності суб'єктів господарювання через їхні збитки, спричинені збройною агресією противника, що разом із низьким платоспроможним споживчим попитом, погіршенням та подорожчанням логістики, суттєвим зростанням цін на світових ринках енергоносіїв та значним пошкодженням енергетичної інфраструктури України спонукає підприємства до згорання бізнесу.

За офіційними даними, реальний ВВП України у 2022 році знизився на 11,4%, порівнюючи з 2021 роком, але дещо перевищив його значення у рік антикоронавірусного карантину для бізнесу [13]. Безумовно, війна позначилася на всіх галузях реального сектору національної економіки. Промислове виробництво скоротилося майже вдвічі, у тому числі у добувній промисловості – на 39,2%, у переробній – на 47,5% [13]. Найбільших втрат зазнала металургія, де кілька ключових заводів було зруйновано, а ті, що залишилися, зіткнулися з різким зростанням логістичних витрат на тлі зниження цін на металопродукцію. Як наслідок, виробництво сталі в Україні за рік війни становило лише 12,8% [13].

Найбільш стійкими виявилися виробники транспортних засобів, які здобули 1,8% зростання у 2022 році [13]. Також виробники харчової та легкої промисловості частково врятувалися від значного просідання ринку збуту швидким пристосуванням до військових потреб, обмежившись падінням до 26-27% [13]. Через руйнування, високу невизначеність,

погіршення добробуту споживачів, відсутність вільних коштів у підприємств та обмеженість бюджетних ресурсів значно скоротилося будівництво. Так, будівельних робіт у 2022 році виконано в обсязі третьої частини від масштабів будівництва 2021 року [13].

Активні бойові дії нині перешкоджають реалізації масштабних проєктів з відновлення в Україні. Крім того, обстріли енергетичної інфраструктури України з боку росії пошкодили понад 50% її генеруючих та передавальних потужностей [2]. Постраждали всі види генерації – атомна (пошкоджено трансформатори, що передають електроенергію в мережу, захоплено Запорізьку АЕС), тепла (знищена коксохімічна промисловість Донбасу), гідроенергетика – варварськи зруйновано Каховську ГЕС. Дефіцит електроенергії змушує енергетичні компанії відключати від мережі промислових і побутових споживачів, що призводить до скорочення виробництва і погіршення добробуту українців. Загалом у 2022 році виробництво електроенергії скоротилося на 46,1% [13]. До початку повномасштабної війни Україна встигла завершити об'єднання української енергосистеми з європейською ENTSO-E та від'єднатися від спільної енергосистеми з країною-нападником. Об'єднання з ENTSO-E дозволяє Україні напряму обмінюватися електроенергією з ЄС і значно підвищити енергетичну незалежність країни. Ще влітку 2022 року Україна експортувала електроенергію, тоді в системі був її надлишок, та почала імпортувати електроенергію наприкінці 2022 року, коли виник дефіцит.

Постраждала вітчизняна нафтогазова галузь: знищено 28 нафтобаз, обстріляно Шебелинський НПЗ, зруйновано Кременчуцький НПЗ, пошкоджено Одеський та Лисичанський НПЗ. Внаслідок цього Україна змушена імпортувати паливо з-за кордону, вартість якого постійно коливається, але станом на червень 2023 року світовий ринок нафти повернувся до рівня цін кінця 2021 року, а саме 76,7 доларів США за барель нафти марки Brent [10]. Втім, в Україні ціни на паливо з кінця лютого 2022 року до середини червня 2023 року зросли на 28%, пройшовши піковий період з червня 2022 року по лютий 2023 року, коли зростання цін сягнуло понад 40% [10]. Це було зумовлено зростанням попиту на паливо для електрогенераторів, придбаних бізнесом для забезпечення роботи під час системних відключень електроенергії.

Крім того, окупація частини території України унеможливила роботу газовимірювальної станції «Сохранівка» в Луганській області. Внаслідок обстрілів було пошкоджено близько 7 000 км газових мереж. Видобуток газу в Україні у 2022 році скоротився на 22,2%, а споживання – до 30% [10, 14].

Російські військові атаки зупинили один транспортний сектор – авіацію – та заблокували роботу двох інших – морського та річкового транспорту. Як наслідок, залізничний та автомобільний транспорт був змушений працювати з набагато більшим навантаженням у напрямку західних кордонів. Сума задокументованих збитків, завданих ворогом транспортній інфраструктурі України за час повномасштабного вторгнення, оцінюється в 35-40 млрд. доларів США. Внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано 311 мостів і поромів та 24,8 тис. км доріг. Водночас на звільнених територіях вже відкрито 49 штучних споруд на дорогах державного значення для забезпечення проїзду магістральними шляхами [15, 16].

Від початку війни Укрзалізниця виконує важливу функцію евакуації населення із зони бойових дій, а залізничні вокзали стали першими пунктами притулку та гуманітарної допомоги. Проте загальний обсяг залізничних вантажоперевезень у 2022 році скоротився вдвічі через падіння вантажопотоку через українські порти та скасування ворожого транзиту [13]. Морські перевезення скоротились втричі, порівнюючи з 2021 роком [14].

22 липня 2022 року за посередництва Організації Об'єднаних Націй було укладено «Зернову угоду» з Туреччиною про безпечне транспортування зерна та харчових продуктів з портів Одеси, Чорноморська та Південного. Ця угода розблокувала експорт українського зерна та мала позитивний вплив на глобальну продовольчу безпеку. За час дії угоди Україна експортувала 16 мільйонів тон зерна [14].

Зменшення обсягів автомобільних перевезень було не таким значним завдяки допомозі ЄС та відкриттю нових пунктів пропуску на західному кордоні України. З метою підтримки українського експорту ЄС підписав угоду з Україною, яка тимчасово дозволила імпорту української продукції автомобільним транспортом без обмежень. З цією метою ЄС скасував дозвільну систему для вантажних автомобільних перевезень з Україною [17].

Автомобільна та залізнична інфраструктура забезпечує евакуацію та переселення населення, доставку військової техніки та гуманітарних вантажів, сприяє функціонуванню економіки, соціальної сфери та промисловості. Найбільш залежними від транспортної

галузі є сільське господарство, металургія, вугільна промисловість, гірничо-металургійний комплекс та оборона. Через географічні особливості країни та структуру реального сектору економіки, особливо експортоорієнтованих сегментів, залізничний та автомобільний транспорт, надаючи послуги, що задовольняють потреби матеріального виробництва та неvirобничої сфери (включаючи частину військових та спеціальних перевезень), є ключовою ланкою всього вантажного транспортно-логістичного комплексу України, транспортуючи щорічно найбільшу частку вантажів. Незважаючи на значні пошкодження транспортної інфраструктури України під час війни, ведеться поступова робота з її відновлення, відкриття нових маршрутів та логістичних хабів, залучення іноземних коштів, оновлення рухомого складу, що допомогло їй повноцінно виконувати свої основні функції. Поточні напрацювання та зміни стануть основою для її післявоєнного розвитку. Наявні потужності для перевезення вантажів через західні прикордонні переходи використовуються лише на 55,8%. Основною причиною недовикористання є обмежена пропускна здатність європейської залізничної мережі. Залізничний транспорт в Європейському Союзі є другорядним видом транспорту. В Європі більше товарів перевозиться автомобільним транспортом, а в окремих країнах – водним, також дуже добре розвинені контейнерні перевезення. В ЄС лише від 15% до 35% вантажів перевозиться залізницею. В Україні цей показник становить приблизно 65%. [2, 14, 18].

Сільськогосподарський сектор скоротився приблизно на 25% у 2022 році через падіння виробництва рослинницької продукції та скорочення поголів'я худоби [13]. Під час весняної посівної було засіяно на 30% менше земель, ніж у 2021 році передусім через тимчасову окупацію територій з сільськогосподарськими угіддями, а також внаслідок проблем із доступом до пального [13]. Це призвело до зниження врожайності більшості культур, порівнюючи з рекордними показниками 2021 року. Загалом урожай 2022 року перевищив показники 2012 року, але став нижчим, ніж у всі наступні роки. Через блокаду морських портів українські фермери не змогли вчасно експортувати врожай 2021 року. Крім того, частина елеваторів опинилася на тимчасово окупованій території, а частина була повністю або частково зруйнована армією країни-загарбника. Як наслідок, Україна почала використовувати мобільні сховища, такі як рукави [17].

Тваринництво також постраждало від війни: худоба та птиця гинули від обстрілів. Навесні через невизначеність і бойові дії птахофабрики не змогли вчасно закласти яйця в інкубатори. Це призвело до зростання цін на яйця восени вище традиційних сезонних коливань [13]. Втрата сільськогосподарських угідь та техніки, необхідність введення в експлуатацію генераторів, зростання цін на пальне, довша і дорожча логістика, а також неможливість скористатися перевагами високих світових цін, негативно вплинули на фінансові показники аграрних компаній.

Підприємства реального сектору економіки України й надалі вестимуть боротьбу з викликами щодо відновлення та розвитку діяльності у 2023 році. Серед них найтяжчим є:

- невизначеність щодо тривалості та інтенсивності бойових дій на території суверенної України, що може призвести до збільшення людських втрат та подальшої вимушеної міграції населення, суттєвого скорочення обсягів зовнішньої торгівлі, продовження руйнування важливих об'єктів інфраструктури, збільшення втрат економічного та виробничого потенціалу, зростання логістичних витрат для промислових та сільськогосподарських підприємств, зниження їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості;

- збереження високого ризику монетизації бюджету через вимушену додаткову грошову емісію, секвестр бюджетних видатків і, як наслідок, звільнення працівників органів державного управління, а відтак, загострення соціальних проблем, скорочення бюджетної підтримки бізнесу, що негативно вплине як на обсяг платоспроможного попиту в економіці, так і на обсяги виробництва, подальші шоки попиту та пропозиції, які можуть прискорити цінову динаміку;

- можливість реалізації загрози нових втрат від врожаю 2023 року, зокрема через знищення країною-агресором як посівів на полях, так і сховищ для зберігання зібраного зерна, що призведе до зменшення експортного потенціалу аграрного сектору та, відповідно, валютних надходжень від експорту, падіння виробництва в переробній промисловості, дефіциту продовольства на внутрішньому ринку та зростання споживчих цін на продукти харчування, які займають значну частку у споживчому кошику;

- економічна, соціальна та екологічна необхідність ліквідації наслідків підриву дамби Каховської ГЕС для мінімізації та запобігання трагічному розвитку подій та прискорення відновлення інфраструктури постраждалих територій. Міністерство інфраструктури

України вже розпочало стратегічний проект з відновлення водопостачання у постраждалих регіонах. Існує низка технічних рішень, спроможних забезпечити міста водою на життєво важливому рівні. Це і використання плавучих насосних станцій, і забір води на Миколаївському водосховищі та подача її трубопроводом до існуючих мереж, і можливість буріння свердловин.

Відновлення Каховського водосховища та нормалізація роботи іригаційних систем, за оцінками міжнародних експертів, обійдеться приблизно в 2,2 млрд. доларів США. Первинне відновлення інфраструктури, такої як системи водопостачання, могло б зайняти приблизно 2-3 місяці, але повне відновлення водопостачання може зайняти кілька років [19].

Також станом на червень 2023 року Національна рада з відновлення України від наслідків війни розглядає можливість реалізації впродовж

2023-2025 рр. 580 проектів загальною вартістю 350 млрд. доларів США, а до 2032 року планується ще 270 проектів на суму 400 млрд. доларів США. Вони спрямовані на зміцнення оборони та безпеки, відбудову чистого та захищеного середовища, відновлення та модернізацію житла, а також інфраструктури постраждалих регіонів, розбудову цифрової держави, інтеграцію в ЄС, енергетичну незалежність та зелений курс, покращення бізнес-середовища, забезпечення конкурентного доступу до капіталу, розширення та інтеграцію логістики з ЄС, забезпечення ефективної соціальної політики, розвиток системи освіти, модернізацію системи охорони здоров'я [9].

Ділові очікування українських підприємств є стриманими щодо швидких істотних позитивних зрушень у найближчий час. Втім, невизначеність ведення бізнесу, за результатами опитувань, сягає за термін довший трьох-шести місяців залежно від виду діяльності [11]. Водночас загальна економічна кон'юнктура знаходиться під тиском ризику інфляційних зрушень через скорочення валового внутрішнього продукту за підсумками першого кварталу 2023 року на 10,4% [13]. Крім того, якщо поточні тенденції збережуться, то у червні цього року загальне дефіцитне сальдо зовнішньої торгівлі товарами майже зрівняється з показником за весь 2022 рік. У зв'язку з цим можлива зміна монетарних важелів впливу НБУ на національну економіку з метою її стабілізації.

Висновки. Повномасштабна військова агресія росії проти суверенної України визначила розвиток економічних, а подекуди і політичних подій не лише в нашій країні, а й далеко за її межами. Так, українські підприємства зазнали значних втрат через війну, як і життя усіх українців, однак продовжують долати щоденні труднощі, намагаючись вижити та зберегти свій бізнес, розірваний на шматки жорстокою війною. Втім, навіть серйозні перебої з електропостачанням, які подекуди переросли у блекаути, не зупинили вітчизняний бізнес. Україна продемонструвала стійкість у боротьбі, твердо відданість євроінтеграційному курсу та готовність до змін на краще. Підсумовуючи, можна сказати, що досягненнями нашої країни є збереження незалежності, консолідація зусиль міжнародної спільноти для забезпечення перемоги України, збереження стабільності в банківському секторі та утримання цінності національної валюти в межах валютного фарватеру.

До перемоги у війні та в перші повоєнні роки Україна потребуватиме величезних ресурсів для відбудови промислової та соціальної інфраструктури, відновлення виробничих потужностей і житлового фонду, забезпечення доступу до соціальних та медичних послуг.

У середньостроковій перспективі до цих завдань приєднуються завдання щодо розбудови сталої енергоефективної та інклюзивної інфраструктури, стимулювання розвитку конкурентоспроможної промисловості та підвищення якості людського капіталу. Безумовно, вирішення питань відбудови та розвитку економіки України вимагатиме ефективної та скоординованої роботи всіх регуляторних та управлінських органів, а також гармонізації монетарної та фіскальної політики для уникнення непродуктивних бюджетних втрат.

Втрата людського капіталу є основним викликом для післявоєнного відновлення України. Українська бізнес-спільнота очікує від Уряду певних кроків для підтримки економіки. Тому необхідно вже зараз розробляти та впроваджувати реформи, які сприятимуть залученню інвестицій в країну і, відповідно, створенню робочих місць, а отже, поверненню українців з-за кордону.

Відповіддю держави на суспільний запит щодо відновлення та відбудови України є низка заявлених міжнародних проєктів, що включають сприяння залученню іноземних інвестицій в нашу країну, розширення реалізації курсу на євроінтеграцію через гармонізацію законодавства України з нормами ЄС, сприяння та підтримку бізнесу у виході на європейські ринки, протидію тіньовій економіці, яка створює нерівні правила гри на ринку та заважає прозорому бізнесу рухатись вперед, і, звичайно, продовження діджиталізації державних

послуг, інструментів контролю та регулювання для забезпечення їх ефективності.

Стратегічна перспектива для України – стати країною-членом Євросоюзу. Безумовно, це вже нині є ключовою рушійною силою для змін в діяльності вітчизняних підприємств, адже вони претендують на роль повноправних учасників європейського ринку, що вимагає набуття умінь ведення бізнесу за новими правилами. Входження до ЄС означає зростання конкуренції для українських виробників. Тому, уже зараз необхідно розпочинати роботу над підвищенням конкурентоспроможності власних підприємств задля забезпечення здатності освоєння нових економічних можливостей, зокрема, через розширення горизонтів щодо ринків збуту та залучення додаткових інвестицій в українську економіку.

Звичайно, в умовах війни, марно сподіватися на відчутний економічний підйом, тому описані у статті економічні очікування бізнесу щодо найближчої перспективи цілком реалістичні. Проте не варто обмежуватися критичним мисленням – слід відповідально та самовіддано працювати кожному на своєму місці, забезпечуючи максимум суспільного результату. Перемога настане, і перший рік після неї буде особливо непростим, а повоєнне відновлення загалом буде тривалим та складним. Нам усім потрібно докласти зусиль, щоб реальністю стало і відновлення економіки, і підвищення добробуту населення, і нові ефективні та прозорі перспективи для розвитку бізнесу.

Список літератури

1. Європейська Бізнес Асоціація: офіційний сайт. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення 01.06.2023).
2. Київська школа економіки: офіційний сайт. URL: <https://kse.ua/ua/> (дата звернення 01.06.2023).
3. Гудзь Т. П., Брусов Н. О. Повоєнна трансформація економічного потенціалу українських підприємств для освоєння євроінтеграційних можливостей. Науковий вісник ОНЕУ. 2022. №11–12. С. 28–34.
4. Ільченко В. М., Кисельов В. Р. Підтримка соціального підприємництва під час війни та подальша відбудова. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 37–42.
5. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027). URL: <https://business.diiia.gov.ua/digital-europe-programme> (дата звернення 04.06.2023).
6. Міщенко В. І. Світовий досвід державної підтримки використання цифрових технологій та можливості його адаптації в умовах України. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. №1. С. 148-160.
7. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 56. С. 106-113.
8. Шумак Л. В., Філіппов О. В. Український досвід економічного розвитку проектних та будівельних підприємств у довоєний, військовий та післявоєний періоди. Просторовий розвиток. 2022. Вип. 1. С. 165-182.
9. План відновлення України: офіційний сайт. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 07.06.2023).
10. Статистика Міністерства фінансів України: офіційний сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/> (дата звернення 04.06.2023).
11. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 07.06.2023).
12. Гудзь Т. П., Герчіков М. О. Банківська система України в умовах війни. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №1/2. С. 53-58.
13. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.06.2023).
14. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій: офіційний сайт. URL: <http://www.ier.com.ua/ua> (дата звернення 02.06.2023).
15. Ринок вантажних перевезень у 2022 році. URL: <https://trademaster.ua/articles/313620> (дата звернення 03.06.2023).
16. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 116-122.
17. Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В., Сербіна Т. В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 209-217.
18. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 56. С.

65-76.

19. Новицький Д. Підрив Каховської ГЕС: чотири категорії наслідків та план подальших дій. Економічна правда. 2023. 14 червня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/14/701156/> (дата звернення: 15.06.2023).

References

1. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia: ofitsiyni sait [European Business Association: website]. Retrieved from: <https://eba.com.ua/> (accessed 01 June 2023) [In Ukrainian].
2. Kyivska shkola ekonomiky: ofitsiyni sait [Kyiv School of Economics: website]. Retrieved from: <https://kse.ua/ua/> (accessed 01 June 2023) [In Ukrainian].
3. Hudz, T. P., & Brusov, N. O. (2022). Post-war transformation of the economic potential of Ukrainian enterprises for the development of European integration opportunities. *Naukovyi visnyk ONEU*, 11–12, 28–34 [In Ukrainian].
4. Ilchenko, V. M., & Kyselov, V. R. (2022). Support of social entrepreneurship during the war and subsequent reconstruction. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, 4, 37–42 [In Ukrainian].
5. Prohrama YES «Tsyfrova Yevropa» (2021-2027) [The EU's Digital Europe programme (2021-2027)]. Retrieved from: <https://business.diiia.gov.ua/digital-europe-programme> (accessed 04 June 2023) [In Ukrainian].
6. Mishchenko, V. I. (2022). World experience of state support for the use of digital technologies and the possibility of its adaptation in Ukraine. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky*, 1, 148-160 [In Ukrainian].
7. Varnalii, Z. S., & Bondarenko, S. M. (2023). Financial security of Ukrainian enterprises in the conditions of war and post-war recovery. *Ekonomichni visnyk universytetu*, 56, 106-113 [In Ukrainian].
8. Shumak, L. V., & Filippov, O. V. (2022). Ukrainian experience of economic development of design and construction enterprises in the pre-war, war and post-war periods. *Prostorovyi rozvytok*, 1, 165-182 [In Ukrainian].
9. Plan vidnovlennia Ukrainy: ofitsiyni sait [Recovery plan of Ukraine: website]. Retrieved from: <https://recovery.gov.ua/> (accessed 07 June 2023) [In Ukrainian].
10. Statystyka Ministerstva finansiv Ukrainy: ofitsiyni sait [Statistics of the Ministry of Finance of Ukraine: official website.]. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/> (accessed 04 June 2023) [In Ukrainian].
11. Natsionalnyi bank Ukrainy: official sait [National Bank of Ukraine: website]. Retrieved from: <http://www.bank.gov.ua/> (accessed 07 June 2023) [In Ukrainian].
12. Hudz, T. P., & Herchikov, M. O. (2023). The banking system of Ukraine in the conditions of war. *Naukovyi visnyk ONEU*, 1-2, 53-58 [In Ukrainian].
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni sait [State Statistics Service of Ukraine: website]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 07 June 2023) [In Ukrainian].
14. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii: ofitsiyni sait [Institute of Economic Research and Policy Consultation: website]. Retrieved from: <http://www.ier.com.ua/ua> (accessed 02 June 2023) [In Ukrainian].
15. Rynok vantazhnykh perevezen u 2022 rotsi [Freight transport market in 2022]. Retrieved from: <https://trademaster.ua/articles/313620> (accessed 03 June 2023) [In Ukrainian].
16. Luchnikova, T. P., Tarnovska, I. V., & Vorobiov E. V. (2023). Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of martial law. *Biznes Inform*, 1, 116-122 [In Ukrainian].
17. Prokopyshyn, O. S., Trushkina, N. V., & Serbina, T. V. (2022). On the organisation of foreign economic logistics activities of agricultural enterprises in wartime. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 209-217 [In Ukrainian].
18. Shuhalii, A. M. (2023). Modern tendencies and problems of foreign economic activity of enterprises under martial law. *Ekonomichni visnyk universytetu*, 56, 65-76 [In Ukrainian].
19. Novytskyi, D. (2023). The explosion of the Kakhovka HPP: four categories of consequences and a plan of further actions. *Ekonomichna pravda*, 14 June. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/14/701156/> (accessed 15 June 2023) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 05.05.2023

Прийнята до публікації 10.05.2023

УДК 330.341.1:069.63

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-16-22

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Свтух А. І., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: andrejjevtukh@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-6106-150X

Вівтоніченко Я. В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: vivtojarko2@gmail.com
ORCID ID:0000-0003-4652-1808

Космін В. Р., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail:vladislav95kosmin@gmail.com
ORCID ID:/0009-0006-3283-2786

***Анотація.** Мета статті – теоретико-методологічне обґрунтування стану та перспектив використання сучасних новітніх технологій управління бізнес-процесами на підприємствах. Поставлена мета досягається послідовним дослідженням з використанням діалектичного, історичного та логічного підходів, методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу. У роботі визначено, що використання інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами сучасних підприємств передбачає застосування нових форм і способів у розвитку виробничо-збутової діяльності, що дають змогу забезпечити підвищення їх ефективності за допомогою застосування передових методів та інструментів управління або наукових знань. Відзначено, що ефективний розвиток різних систем управління залежить від процесів, що відбуваються в інноваційній діяльності, та зачіпають наукову і техніко-технологічну сфери за допомогою соціально-економічних перетворень. У ході дослідження інноваційних технологій із позицій системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами виникає необхідність побудови на підприємстві комплексного процесу пошуку, освоєння і поширення інновацій. У зв'язку із цим доречно: чітке визначення цілей управління інноваціями, виділення відповідальних; організація регулярної і регламентованої роботи зі створення нової продукції чи послуг; оптимізація бізнес-процесів діяльності.*

***Ключові слова:** інновації, інноваційні технології, підприємство, бізнес-процес, управління.*

INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE

Yevtukh Andrii, PhD student of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051 Economics, Department of Personnel Management, Labour Economics and Economic, TheoryPoltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: andrejjevtukh@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-6106-150X

Vivtonichenko Yaroslav, PhD student of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051 Economics, Department of Personnel Management, Labour Economics and Economic, TheoryPoltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: vivtojarko2@gmail.com
ORCID ID:0000-0003-4652-1808

Kosmin Vladyslav, PhD student of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051 Economics, Department of Personnel Management, Labour Economics and Economic, TheoryPoltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail:vladislav95kosmin@gmail.com
ORCID ID:/0009-0006-3283-2786

Abstract. Show that management innovation is a change in the content of functions, technologies and organization of the management process and methods of operation of the management apparatus, which increase the efficiency of the enterprise in the conditions of the uncertain influence of external factors and are implemented through the application of the competence of managers and the use of new information technologies. For the successful implementation of any innovations, especially new management methods, the nature of the views of the staff, their orientation to development, attitude to changes, readiness to take risks becomes important. It was determined that innovative methods of enterprise management are aimed at implementing the strategy of introducing innovations in order to achieve the main goal of its functioning. The goal is achieved through a consistent study using dialectical, historical and logical approaches, methods of induction and deduction, analysis and synthesis of the ability of enterprises to function effectively on the market and improve their competitive advantages thanks to the use of innovative technologies in business process management. The use of innovative technologies in the management of business processes of modern enterprises involves the use of new forms and methods in the development of production and sales activities, which make it possible to increase their efficiency through the use of advanced management methods and tools or scientific knowledge. The effective development of various management systems depends on the processes taking place in innovative activities that affect the spheres of science, technical and technological spheres with the help of socio-economic transformations.

The practical In the course of researching innovative technologies from the standpoint of a system-process approach to business process management, there is a need to build a complex process of finding, mastering and spreading innovations at the enterprise. In this regard, it is appropriate: clear definition of the goals of innovation management, allocation of those responsible; creation of regular and regulated work on the creation of new products or services; optimization of business processes.

Key words: innovations, innovative technologies, enterprise, business process, management.

JEL Classification: M190, O390.

Постановка проблеми. Сучасний соціально-економічний розвиток передбачає використання інноваційності як запоруки існування будь-якого суб'єкта господарювання. Для ефективного впровадження інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємствах дуже важливо визначити цілі, поставити конкретні завдання та оцінити можливості, які залежать від багатьох факторів, у тому числі від мікро- та макроекономічного середовища діяльності. Нині стають актуальними проблеми формування ефективної моделі інноваційних методів управління підприємством з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. У зв'язку з цим кожне підприємство, що працює у ринкових умовах, має забезпечити необхідні умови для виконання поставлених завдань, залучити креативно мислячий персонал для отримання найкращих результатів від діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інноваційні методи управління підприємством досліджували такі вчені, як З. Я. Шацька, О. Якушев, Г. Б. Свінарьова, С. В. Філіппова, С. В. Коляденко, О. Абакуменко та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Дослідженням у сфері інноваційного розвитку підприємництва присвячені роботи Л. Лігоненко, Н. П. Мешко, О. Є. Гудзь, О. М. Грибіненко та інших [7, 8, 9, 10].

Аналіз цих робіт дає чітке бачення необхідності використання результатів досліджень для подальших розробок у сфері проблем побудови ефективної системи інноваційних підходів до управління бізнес-процесами підприємств.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Велика кількість компаній досі не в змозі здійснити чітке бачення процесів і використати різні приклади переходів до впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами. Отже, у цілому ми маємо такі самі перепони та бар'єри, як і в інших країнах світу. Серед основних перешкод можемо відзначити нестачу людей з нормальними компетенціями в компаніях; фінансові витрати, які перевищують ефект від впровадження інноваційних методів; небажання змінювати бізнес-моделі; нерозуміння того, як крок за кроком здійснювати цифрову трансформацію; відсутність інвестицій.

Мета дослідження – висвітлити проблеми у формуванні ефективної моделі інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємстві з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Основний матеріал. Розглядаючи сучасний стан української економіки, слід зазначити, що ефективність функціонування підприємств залежить від їх здатності до швидкості та гнучкості пристосування до значних глобальних змін у зовнішньому середовищі, що характеризується високим динамізмом та непередбачуваністю. Під час періоду значущої глобальної зміни, існуючі моделі організації управління стають неефективними, а сама система управління перебуває у кризовому стані [1].

На сучасному етапі стану та розвитку економіки України активізується пошук інноваційних методів та інструментів управління бізнес-процесами, які ґрунтуються на принципах їх

адаптованості до умов, що змінюються, постійно вдосконалюються за рахунок використання сучасних технологій у своїй діяльності управління, і мають велике значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємств [2].

Вдале своєчасне реагування системи управління підприємством на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності функціонування підприємства на ринку. Створення під впливом інноваційних змін ефективної системи управління, здатної вчасно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища підприємства, створювати передумови для підвищення якості управлінської діяльності, є запорукою сталого розвитку його діяльності [3].

Бізнес-процес – це набір логічно взаємопов'язаних дій або завдань, реалізація яких призводить до очікуваного результату. Тому практично всі процеси організації можна віднести до бізнес-процесів. Основною метою управління бізнес-процесами є узгодження процесів з цілями організації. Кожен процес має бути налаштований так, щоб результати процесу призвели до досягнення бізнес-цілей. Посилення конкуренції та стрімкі зміни споживчих уподобань стимулюють керівництво компанії до пошуку та впровадження нових підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві. Для того, щоб інвестиції в інновації приносили найбільшу прибутковість і забезпечували розвиток компанії в короткому і довгостроковому періодах, важливо усвідомлювати, які фактори впливають на успіх інновацій, і з чого вони починаються.

Аналіз розвитку та змін у системі управління показує, що з удосконаленням інформаційних технологій, здійсненням глобальної трансформації економічних процесів, що відбуваються у світі, суттєво змінюється їх роль і функціональність для забезпечення ефективної діяльності підприємства, що породжує необхідність переглянути підходи до їх формування та постійного інноваційного вдосконалення у пошуках конкурентних переваг. У цей час система управління має бути не просто інструментом, а має стати ключовим елементом реалізації стратегічних цілей компанії та механізмом підтримки цінностей її організаційної культури.

Інноваційний процес є перетворенням сучасного пізнання, наукових думок, введень до фізичної реальності (інновації), що змінює соціум. Основою інноваційного процесу є створення, реалізація і розповсюдження інновацій, властивості котрих, технічні та технологічні, мають практичне застосування у комерційній можливості для задоволення нових соціальних потреб [5]. Насправді світ інновацій не обмежений лише технікою і технологіями.

У таблиці 1 враховано включення факторів зовнішнього середовища на інноваційному рівні в систему управління підприємством.

Таблиця 1.

Вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційні зміни в системі управління підприємством

Вплив змін у зовнішньому середовищі	Інноваційні зміни в системі управління підприємством (СУП)
Вірогідність ринку та його швидка динамічність	Впровадження заходів гнучкого реагування шляхом розробки інноваційних механізмів адаптації СУП до змін у навколишньому середовищі
	Стабільний постійний пошук СУП конкурентних переваг компанії на ринку
Світова глобалізація бізнесу	Переорієнтація диференціації СУП від кінцевого продукту до обслуговування клієнтів
	Адаптація під інтереси зацікавлених сторін
Інтеграція економіки у світовий інформаційний простір	Зв'язок з постачальниками й покупцями для створення загальної цінності
	Підняття інтелектуалізації системи управління
Бурхливий розвиток інформаційних технологій	Автоматизація системи управління
	Застосування смарт - технологій у СУП
	Розширення функціональних можливостей СУП та зміна її ролі в процесі управління

Діджиталізація економічних процесів	Введення інноваційної моделі для управління структурою підприємства
	Залучення СУП засобів інформаційного оцифрування
Надлишкова кількість інформації	Використання в СУП хмарних технологій
	Розробка та впровадження технологічних інновацій у СУП, що запобігають надлишковій кількості даних за рахунок використання фонових аналізів, бізнес-аналітики
Зміна вектору повноважень менеджера, прогрес в області економічних наук	Збільшення вимог СУП до професійних знань та досвіду управлінського персоналу
	Перебудова співвідношення у СУП управління й прийняття рішень менеджером
	Всебічне залучення кадрів в процес управління компанією
	Надання переваги соціальним та поведінковим факторам у спрямуванні зусиль на забезпечення ефективності СУП
	Для розв'язку управлінських завдань впровадити досвід емоційного інтелекту

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 2, 3, 7, 9]

Удосконалення, зміни систем управління та організації процесів виробництва теж здійснюються через уведення інновацій. Нові організаційні структури, методи розробки управлінських рішень, форми стимулювання розробляються науковцями-спеціалістами, освоюються і впроваджуються так само, як і нові прилади, технологічні лінії чи обладнання. Нові моделі одягу, види послуг, нові організаційні форми – усе це є результатом інноваційних процесів, які розвиваються на основі певних принципів: спочатку усвідомлюється необхідність змін, визначається мета, розроблюється інновація, освоюється, поширюється, використовується і сходить нанівець.

Інноваційний процес має чітку спрямованість на кінцевий результат прикладного характеру, що забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект.

На рисунку 1 зображено загальну схему інноваційного процесу.

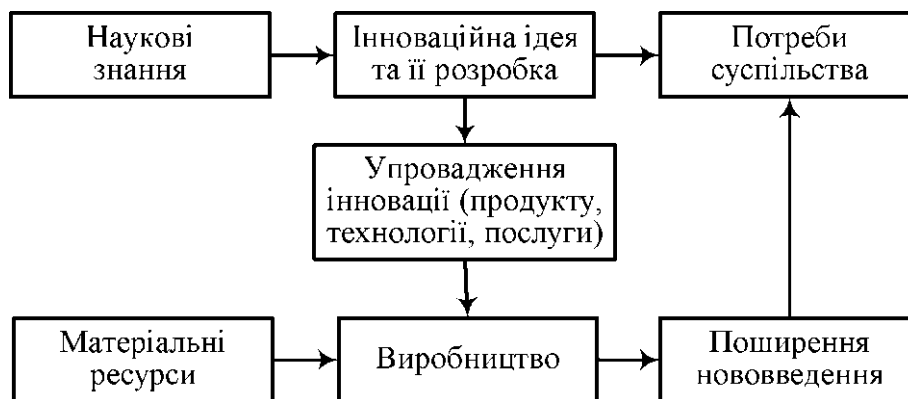


Рис. 1. Загальна схема інноваційного процесу

Джерело: доопрацьовано авторами за матеріалами [3, с. 89].

Забезпечення трансформації системи управління підприємством під впливом динамічних змін зовнішнього середовища неможливе без урахування інноваційного чинника розвитку підприємств та стану розвитку інноваційної системи України в цілому [6].

Всесвітня організація інтелектуальної власності або ВОІВ оприлюднила Глобальний інноваційний індекс 2022, який представляє останні світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 132 економік світу [11].

У 2022 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49

позицію) в загальному рейтингу Глобального інноваційного індексу 2022 (набрала 31,0 балів з 100), а також посіла 34 позицію серед 39 економік Європи.

Деякі складові рейтингу [11]:

- регуляторне середовище – 75 позиція (+ 3 позиції)
- бізнес середовище – 99 позиція (+ 5 позицій)
- людський капітал та дослідження – 49 позиція (– 5 позицій)
- освіта – 26 позиція (– 3 позиції)
- R&D – 59 позиція (– 1 позиція)
- інформаційно-комунікаційні технології – 63 позиція (+ 6 позицій)
- знання та результати наукових досліджень – 36 позиція (– 3 позиції).

Для оцінки Глобального індексу інновацій використовується 80 параметрів, які всебічно розкривають рівень інноваційного розвитку країни та охоплюють аналіз політичної складової, рівень розвитку освіти, бізнесу, інфраструктури.

Основою інноваційної конкурентоспроможності та конкурентною перевагою України є інтелектуальний капітал та наукові дослідження, які потрібно ефективно реалізовувати для трансформації системи управління. Причина зниження загальної позиції у рейтингу пов'язана з погіршенням позицій нашої країни за такими складовими як інтенсивність досліджень і розробок, концентрація дослідників, ефективність вищої освіти та патентна активність. Усі ці обставини спричинені наслідками воєнної агресії росії проти України.

Але крім зовнішніх факторів, що негативно впливають на процес впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві, слід зазначити і внутрішні фактори – низький рівень бажання керівників підприємств змінювати щось докорінно, страх високого рівня ризику та відсутність відчуття терміновості змін управління бізнес-процесу.

Дослідження на мікрорівні, які проводив Digital Transformation Institute [11] показують, що значна частина провідних українських підприємств працює в традиційній бізнес-парадигмі та не використовують цінності та нові можливості цифрової трансформації для зміни своєї традиційної

бізнес-моделі, яка, як правило, зосереджена на стратегічних орієнтирах отримання прибутку, а не розширення нових можливостей бізнесу, спирається на жорстку ієрархічну організаційну структуру управління з чітко окресленими функціями замість впровадження командного підходу, побудованому на використанні управлінського інструментарію досягнення результатів, що не дає можливостей зосередження та заохочення на вироблення креативних, нестандартних управлінських рішень в системі управління підприємством [8].

Нині, коли дуже стрімко розвиваються інформаційні технології, неможливо представити ефективну систему управління підприємством без використання сучасних засобів інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Останнім часом в Україні все більше поширюється інтерес до цифровізації або діджиталізації, що в перекладі з англійської мови означає оцифрування або «цифрування» інформації [7], що спонукає до пошуку нових теоретико-методологічних підходів для забезпечення ефективного управління в умовах цифровізації, під якою розуміється трансформація, проникнення цифрових технологій для оптимізації та автоматизації

бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами [9].

Аналіз наукових праць показав, що діджиталізація визначається як:

- засіб приведення будь-якої різноманітної інформації у цифрову форму [10];
- процес перетворення певного інформаційного поля з аналогового в цифровий формат для більш зручного подальшого використання на сучасних електронних пристроях [5];
- побудова цифрової версії аналогових речей на паперових документах, відео- та фотозображеннях, звуках, тобто процес переведення інформації в цифрову форму [6];
- процес, пов'язаний із метою, наводить різні види інформації в електронному вигляді [8];
- процес використання на підприємствах сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, який зосереджується на трансформації існуючих бізнес-процесів з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій [7];
- трансформація, впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікативної взаємодії з користувачами [9].

Так, діджиталізацію розглядають з позицій оцифрування інформації та ширше – з позиції

цифрової трансформації економіки підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій, що свідчить про те, що з одного боку діджиталізація стає середовищем, яке постійно оновлюється під впливом постійного удосконалення технологій та спонукає змінюватися систему управління підприємством для адаптації під це діджитл-середовище, що формується зараз в світі, тобто виступає фактором змін. Тому діджиталізація бізнесу здатна сприяти подоланню ринкових конкурентних бар'єрів і переходу у новий сучасний сегмент економіки [5, 6, 7].

З огляду на результати дослідження Digital Transformation Institute, які включають висновки досліджень топ-менеджерами провідних українських компаній, коефіцієнт ефективності інновацій в Україні становить 0,91, що приблизно на рівні Нідерландів. Як частина діджиталізації, в країні найбільше використовують основні технологічні процеси з елементами статистичного аналізу, великі дані та розширені інструменти для аналітики даних, розумні датчики категорії IoT [11].

Висновки. Отже, напрямок руху до інноваційного менеджменту зобов'язує керівництво фірми зосередитися на такому управлінні бізнес-процесами, коли пошук, ідентифікація та впровадження інновацій має стати постійним плановим завданням для кожної організаційної одиниці в структурі фірми, чи це кадровий відділ, чи відділ маркетингу, чи це управління процесом реалізації готової продукції та інше.

І в умовах дефіциту обігових коштів, зокрема, для фінансування інновацій, ми вважаємо, що для українських підприємств вкрай важливо приділяти пильну увагу управлінню бізнес-процесами в загальній системі управління, зокрема навчитися зріло управляти потенціалом бізнес-процесів організації, оскільки саме при детальному розгляді кожного окремого бізнес-процесу, виявляється ймовірність створення передових конкурентних переваг і зайняття вигідних позицій на ринках збуту послуг та продукції.

І що найголовніше, ці відкриті можливості для розвитку не завжди потребують величезної фінансової підтримки, що так важливо для наших підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, в нинішньому стані економіки країни.

Список літератури

1. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення 24.04.2023).
2. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2020. №3(2). С. 195–208. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> (дата звернення 26.04.2023).
3. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 87-91.
4. Філіппова С. В., Свінарьова Г. Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 330-335.
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112.
6. Абакуменко О., Деркач А., Корнеєва М. Діджиталізація банківського сектору України. Фінансові дослідження. 2016. № 1 (1). С. 69-75.
7. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. Випуск № 22 (62). Т. 2. С. 21-24.
8. Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
9. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №3 (29). С. 18-24.
10. Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (дата звернення: 01.05.2023)

11. Інститут Цифрової Трансформації: інформаційний портал. URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (дата звернення 01.05.2023).

References

1. Shats'ka, Z. YA. (2017). Transformation of the enterprise management system in the period of global changes. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (accessed 24 April 2023) [In Ukrainian].
2. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in the management of business processes of enterprises in the field of hotel, restaurant and tourist services]. *Restoranni i hotel'nyi konsal'tynh. Innovatsii*, 3(2), 195–208. Retrieved from <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> (accessed 26 April 2023) [In Ukrainian].
3. Svinar'ova, H. B. (2021). Transitional changes in enterprise management systems and their impact on the innovative potential of the enterprise. *Ekonomichni zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, 2 (16), 87-91 [In Ukrainian].
4. Filyppova, S. V., & Svinar'ova, H. B. (2020). Digitalization as an environment and a factor of changes in the enterprise management system. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 6, 330-335 [In Ukrainian].
5. Koliadenko, S. V. (2016). Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world. *Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, 105-112 [In Ukrainian].
6. Abakumenko, O., Derkach, A., & Kornieieva, M. (2016). Digitalization of the banking sector of Ukraine. *Finansovi doslidzhennias*, 1 (1), 69-75 [In Ukrainian].
7. Lihonenko, L., Khripko, A., & Domans'kyi A. (2018). Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka»*. *Ekonomichni nauky. Economic sciences*, 22 (62), 21-24 [In Ukrainian].
8. Meshko, N. P., Sazonets', O. M., & Dzhusov, O. A. (2012). Strategies of high-tech development in the conditions of globalization: national and corporate aspects. *Donets'k: Yuho-Vostok*, [In Ukrainian].
9. Hudz', O., Fedyunin, S., & Shcherbyna, V. (2019). Digitalization as a competitive advantage of enterprises. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3 (29), 18-24. [In Ukrainian].
10. Hrybinenko, O. M. (2018). Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation. *Mizhnarodni vidnosyny. Serii. Ekonomichni nauky*, 16. Retrieved from : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (accessed 01 May 2023) [In Ukrainian].
11. Instytut Tsyfrovoi Transformatsii: informatsiyni portal [Institute of Digital Transformation website]. Retrieved from <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (accessed 01 May 2023) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.05.2023

Прийнята до публікації 24.05.2023

~ ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА
ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА ~

УДК 312, 314

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-23-30

STANDARD OF LIVING OF PENSIONERS IN SLOVAKIA – PROBLEMS AND
OUTLOOKS

Pribišová Emilia, PhD (Social work), Associate Professor, Department of Economics, marketing and management, International School of Management ISM Slovakia in Prešov, Prešov, Slovakia
e-mail: pribisova@ismpo.sk

Abstract. A large demographic problem is developing in today's world and Slovakia is not an exception. Declining birth rate and increasing average life expectancy are the main reasons for the rising number of pensioners. Pay-as-you-go pension plan was first introduced by Prussian chancellor Otto von Bismarck in 1889. A system similar to that of Bismarck has spread around the developed world and is now used throughout Europe in various forms. The key principle is that the working people financially support the pensioners. People in post-productive age (65+ years) represent a considerable and to a large extent marginalized population group. In Slovakia, as of 31.12.2021, the proportion of such persons to the total population (1,407,596 pensioners in SK) is 17.39%. These are mainly pensioners who no longer engage in labour. Considering the amount of pensions paid, there is an increasing risk of poverty, which is attributable to low income of these individuals or families. Up to this moment, no definition of absolute poverty has been adopted in Slovakia. Let's define people at financial risk as those being in material need. With regard to poverty, the highest-risk group comprises elderly people (pensioners), large or single-parent families and the long-term unemployed. Moreover, people with lower education level are at high risk, too. Although living wage is defined both administratively and in the legislature, it changes based on political decisions. Consequently, we can regard this part of the population as a group that is endangered the most.

Key words: pensioner, standard of living, pension system, revenues and expenses of pensioners.

РІВЕНЬ ЖИТТЯ ПЕНСІОНЕРІВ У СЛОВАЧЧИНІ – ПРОБЛЕМИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ

Прібішова Емілія, доктор філософії (соціальна робота), доцент, кафедра економіки, маркетингу та менеджменту, Міжнародна школа менеджменту ISM Словаччина в Пряшові, Пряшів, Словаччина
e-mail: pribisova@ismpo.sk

Анотація. У сучасному світі розвивається велика демографічна проблема, і Словаччина не є винятком. Зменшення народжуваності та збільшення середньої тривалості життя є основними причинами зростання кількості пенсіонерів. Розрахунковий пенсійний план був вперше запроваджений канцлером Пруссії Отто фон Бісмарком у 1889 році. Система, подібна до системи Бісмарка, поширилася в розвинутих країнах і зараз використовується в Європі в різних формах. Головний принцип – пенсіонерів матеріально підтримують працюючі. Люди в постпродуктивному віці (65+ років) представляють значну і значною мірою маргіналізовану групу населення. У Словаччині станом на 31.12.2021 частка таких осіб до загальної кількості населення (1 407 596 пенсіонерів у Словаччині) становить 17,39%. В основному це пенсіонери, які вже не працюють. Зважаючи на розмір виплачуваних пенсій, зростає ризик бідності, що пояснюється низьким рівнем доходу цих осіб або сімей. До цього моменту в Словаччині не прийнято визначення абсолютної бідності. Давайте визначимо людей із фінансовим ризиком як тих, хто має матеріальну потребу. Що стосується бідності, то до групи найвищого ризику входять люди похилого віку (пенсіонери), багатодітні або неповні сім'ї та довготривалі безробітні. Крім того, до групи ризику входять люди з нижчим рівнем освіти. Хоча прожитковий мінімум визначається як адміністративно, так і законодавчо, він змінюється залежно від політичних рішень. Отже, ми можемо розглядати цю частину населення як групу, яка найбільше загрожує.

Ключові слова: пенсіонер, рівень життя, пенсійна система, доходи та витрати пенсіонерів.

JEL Classification: H550, H510.

Formulation of the problem. Aging of the population is a phenomenon that we cannot avoid in Slovakia. Strong, post-war generation is retiring and entering the labour market is the weak, post-revolutionary generation. The consequences are broad - ranging from the functioning of the economy, through changes in travel or education to healthcare and long-term care.

Slovakia is going to be affected by aging of the population more profoundly than most of the

countries of the EU.

The government's proposal on this year's increase of pensions by 1.3% can by no means compensate for the current and coming price increases. Large number of retirees, mainly old-age pensioners, are falling into depression and great sorrow as a result of fears over sharp increases in prices. In the past, before the outbreak of the pandemic, the elderly used to gain optimism from meetings with their family or one another. Then came several lockdowns and even these gatherings became sparse.

Two-digit inflation and sharp price increases in recent months have complicated the already difficult pandemic times even more. With the arrival of the New Year 2022, Slovak households were already beginning to suffer from rapid increases in energy prices, which the planned valorisation of pensions cannot cover. For many retirees, the government-proposed pension valorisation cannot compensate for the increasing prices of groceries, gas or public transport.

It is the elderly that live in energetically inefficient buildings since their large houses were built during the socialist regime. Even though these houses are equipped with gas central heating, because of high energy prices, residents are switching to wood heating and in times of the heaviest frost, it is not unusual to heat only one room. All this is necessary for cutting the expenses that are already inadequate and is possible as the elderly live largely alone or with their life partner.

© 1. Vekové zloženie obyvateľstva k 31. 12.
Age structure of population as of Dec. 31

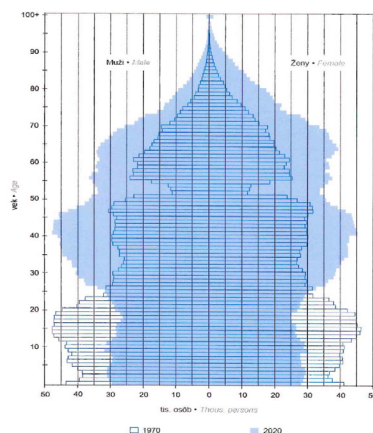


Fig. 1 source: Statistical Office of the Slovak Republic 2021

Separation of previously unresolved parts of the overall problem.

Currently, pension increases are set in favour of the rich. A retiree with a pension of a thousand euro receives additional thirteen euro from the government. However, there are only few tens of thousands of such pensioners in Slovakia. Most of the retirees receive less than the average pension, which, by the way, was 503.86 euro in August. A typical pensioner receives around 400 euro. Such pension will be increased by 5.2 euro in the beginning of next year.

According to the Council for Budget Responsibility, a quarter of financial resources will be missing from the pension system in fifty years. Low social insurance contributions cause low pensions. Those will be increased much more slowly than the pensions of people with average income. This is another way of how the government plans to motivate both employees and self-employed people not to avoid paying social insurance.

Basic material. Adopting such changes will freeze low pensions for a significant period of time. The vision of the Ministry of Labour is that the minimal pensions will only increase once their

value gets below 136 percent of minimum wage. Today, this amounts to 318.80 euro. Based on the available macroeconomic prognoses it can already be assumed that increases in pensions will not occur until 2030 – 2032. After 30 years of service, a person is currently eligible for a minimum pension of 334.4 euro per month. This amount proportionally increases with the number of years of service and in case of a 50-year long career. The minimum pension is set for 441.5 euro.

In practise, the threat of low pensions mostly lies with sole proprietors, who are and have been paying minimal or no social insurance from performing their economic activities. On one hand, they do earn much higher net income than people in permanent employment, but, on the other hand, they receive lower pensions after the retirement as a result. The government currently pays out minimum pension to around 200,000 Slovak citizens, which, regarding today’s living standards and high prices, is an unfavourable development for seniors and recipients of old-age pension, not to forget disability pensioners.

The Statistical Office of the Slovak Republic has published information according to which the consumer price index for pensioner households increased by 11.8% year-on-year. From the 1st of January 2023, pensions will be increased in accordance with § 82 of Act No. 461/2003 Coll. on social insurance by this percentage. In accordance with § 82, the pension benefit paid on January the 1st of the respective calendar year and the pension benefit granted from January the 1st to December 31st of the respective calendar year is increased by the percentage of the year-on-year growth in consumer prices for pensioner households as reported by the statistical office for the first half of the calendar year preceding the relevant calendar year.

This implies that from the 1st of January 2023, the average old-age pension will be increased to 585 euro - an increase of 69 euro. The minimum pension represents the exception that proves the rule as it will be frozen until 2032. In times of sharp price increases, the poorest retirees will therefore get no increase in pensions whatsoever from the government.

As the following table implies, in 2020, comparing earnings to expenses using simulated data, recipients of old-age and disability pensions are left with less than 5 euro per day (€149.58 / 30 days = €4.99) for fulfilling their needs and wants. The situation after 2022 will be drastically worse in comparison to 2020.

Table 1

The structure of net financial income and expenses of private households with respect to social groups – receivers of pensions

Indicator	2016	2017	2018	2019	2020
Net financial income (EUR)	4 811	5 005	5 287	5 528	5 900
percentage:					
income from social insurance	89,4	89,5	89,8	89,7	90,1
from that: pensions	86,3	86,5	86,9	87,1	87,5
Net financial expenses (EUR)	3 884	3 972	4 063	4 184	4 105
percentage:					
consumption expenditures	92,3	92,4	92,5	92,8	92,8
percentage:					
groceries and non-alcoholic drinks	25,8	26,6	27,0	27,3	27,0
housing, water, electricity, gas and other fuels	25,3	24,4	24,3	25,2	24,9
health care	5,1	5,3	5,2	5,4	5,4
transportation	6,9	7,0	7,1	6,6	6,8
other net income	7,7	7,6	7,5	7,2	7,2
Income - Expenses	927	1 033	1 224	1 344	1 795
Monthly balance in EUR	77,25	86,08	102,00	112,00	149,58

Source: Statistical Office of the Slovak Republic 2021

Silver economy

The numbers related to employment of citizens who reached the retirement age are uncompromising. Slovak seniors, despite their higher age, do actively engage in labour. There is a significant increase in the number of working seniors over the past years as older people feel the need to earn some extra money to improve their low standard of living.

Under the topic of the active elderly, it is becoming more and more common to speak about the silver economy. The silver economy is a complex and multidisciplinary system, which concerns virtually all seniors and every sector; private, non-profit, government public policies, autonomy, etc.

Concerning pension policy, the Ministry of Labour has long been trying to fulfil one of the key premises of social economy – standard of living of seniors. Increasing and thereby improving the purchasing power of seniors and their households naturally makes it much more feasible to develop the silver economy, a system whose goods and services are much oriented on seniors and their needs. Another important areas of seniors' life are private and public social services, which are, to a large extent, systematically managed and financed by the government from public resources.

In present circumstances, it is important to motivate employers to create shared, part-time positions for people aged 50 years and more and to support the development of new forms of employment that increase the flexibility of the labour market for people over 50 years old.

Seniors and the standard of living in Slovakia

In around 30 years, Slovakia along with Poland will join the countries where there is almost one pensioner per every working person. This is the result of a study conducted by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), which encourages governments to help engage seniors in labour.

Since the life expectancy is steadily increasing, the process of engaging seniors will apparently be necessary to maintain the current standard of living in developed countries. In 2018, 64% of citizens in OECD countries aged between 55 and 64 years were working. In just a decade, this number had increased by 8 percent and is likely to continue increasing.

The predictions for the year 2050 show a negative tendency that in developed economies, including Slovak Republic, there will be 40% more retired citizens and people in inactive age per one working person (in year 2018, there are 42 pensioners per 100 active people as opposed to 58 pensioners per 100 active people in 2050).

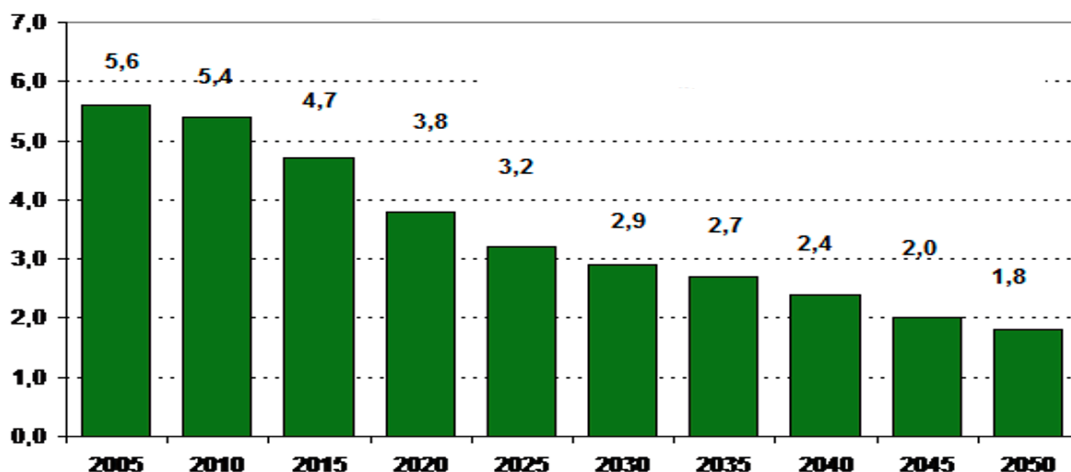


Table 2 The number of people in the age of economic activity (18-64 years) per one pensioner in SK

Source: VDC, 2002

The pay-as-you-go pension plan created by Otto von Bismarck, which is used in Slovakia by

the Social Insurance Agency, is based on the idea that the working people subsidize all pensioners. However, the development shows that this system is starting to collapse as a result of:

- the increase of average life expectancy
- the decrease of natality (birth rate)
- general population aging

The increase of average life expectancy is triggered by improving healthcare and reducing the manual aspect of work. While in 2002 an average man lived 69.5 years and an average woman 77.6 years, in 2050, it will be 71.6 years for men and 80.3 years for women on average. Such a development causes higher financial requirements on the social insurance system and old-age pensions.

In Slovak Republic in years 2020 to 2022, various types of pensions; old-age pension, early retirement pension and disability pension were paid out as follows:

Table 3

Number of pensions paid out in SK

Period	Total number of pensions	Old-age pensions	Early retirement pension	Disability pension
as of 31.12.2020	1 411 904	1 093 195	12 203	233 461
as of 31.12.2021	1 407 596	1 096 225	11 992	227 426
as of 30.6.2022	1 406 713	1 096 369	11 806	224 577

Source: Social Insurance Agency in Slovakia

Every year, the average monthly wage in Slovak Republic is more acceptable than the wage of majority of the employed population. Equally poor is the comparison of the average and typical pension. We can see this in the following tables, which illustrate the average and minimum pension.

Table 4

Average paid out pensions

Period	Old-age pension	Early retirement pension	Disability up to 70 %	Disability more than 70 %	Disability (including partial disability)
k 31.12.2020	487,37	474,48	217,79	394,74	284,53
k 31.12.2021	505,68	500,40	225,88	408,52	416,08
k 30.6.2022	515,72	507,06	230,15	416,30	297,76

Source: Social Insurance Agency in Slovakia

The precondition for increasing a pension to minimum pension is that the receiver’s total income from pensions is lower than the minimum pension. The increase is determined by the difference between the minimum and actual pension. The purpose of minimum pension is to secure sufficient income so that the insured person does not fall into material need.

Table 5

Minimum pension from the 1st of January 2021

Pension insurance period for the purposes of the minimum pension in years	Minimum pension in Euro
30	334.30
31	338.50
32	342.70
33	347.00

34	351.20
35	355.40
36	359.60
37	363.80
38	368.00
39	372.20
40	378.50
41	384.80
42	391.10
43	397.40
44	403.70
45	410.00
46	416.30
47	422.60
48	428.90
49	435.20
50	441.50

Source: Social Insurance Agency in Slovakia

There is a rather poor situation in paying out old-age pensions as compared to average monthly wage in the Slovak economy. Here, an average pensioner receives less than 45% of the average monthly wage.

Table 6

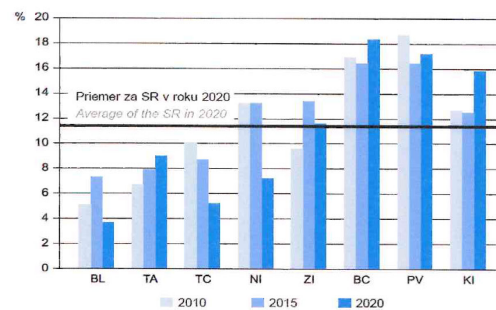
Average old-age pension to average monthly wage ratio
in the National Economy of SK in %

Year	Average old-age pension solo as of 31.12. in €	Average monthly wage in the National Economy of SK in €	Ratio in %
2019	460,39	1 092,00	42,16
2020	487,37	1 133,00	43,02
2021	505,68	1 211,00	41,76

Source: Social Insurance Agency in Slovakia

As mentioned earlier, increasing pensions by few euro per month can by no means compensate for the coming price increases. Now that the pandemic is over, pensioners, although not all of them, had overcome the difficult times and already the inflation has started to complicate their lives again. With the arrival of year 2023, Slovak households will be hit by the energy price increases even more. The planned valorisation of pensions cannot cover these increases for many seniors and receivers of pensions (old-age or disability). It is in these households that the pensioners find themselves in material need and are at serious risk of poverty. According to the data from the Statistical Office of the Slovak Republic, the at-risk-of-poverty rate in years 2010, 2015 and 2020 by region looks like this:

G 7. Miera rizika chudoby podľa krajov SR
At-risk-of-poverty rate by regions of the SR



G 8. Spotreba vybraných druhov potravín na 1 obyvateľa
Consumption of selected kinds of food per capita

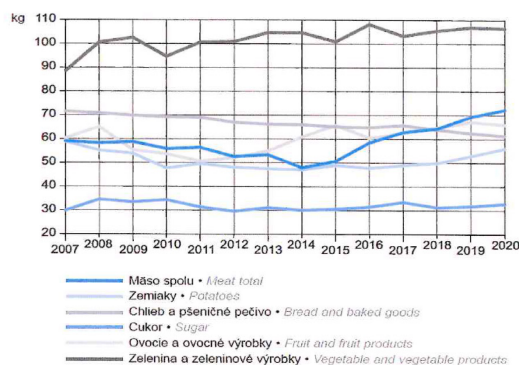


Fig. 2.

Source: The Statistical office of the Slovak Republic

In Slovakia in year 2021, every eighth citizen was at the risk of relative poverty, which is almost 660 thousand people. For the first time, the at-risk-of-poverty rate has increased year-on-year in all regions of Slovakia, most significantly in Prešov region. Moreover, large and single-parent families were at the highest risk, although their situation slightly improved year-on-year.

Furthermore, 12.3% of Slovak citizens were at risk of relative poverty, which means that their income was lower than the calculated national absolute poverty line. As a result, 660 thousand people had to make do with an income below the relative poverty, 45 thousand more than the year before. Relative poverty is the most common of the three identified dimensions/components of poverty and social exclusion in Slovak society. Overall, 10.3% of all seniors were defined as poor, a rate twice as high as in year 2016.

Concerning relative poverty, apart from the unemployed, childless families are worst off: a single person aged 65+, where the relative poverty moves around 28.5% in year 2021. The proportion of people at risk of relative poverty in Slovakia was 11.4% in year 2020, but in 2021, it was 12.3%. The worst situation was in Prešov region, 19.2%, while Bratislava region, on the other hand, had the lowest proportion with only 4.2%.

The at-risk-of-poverty rate is the percentage of persons living in households where the equivalised total disposable household income is below the at-risk-of-poverty threshold (defined as 60% of median equivalised disposable income of all households).

Conclusions. According to analysts from the Institute of financial politics, the average pension might exceed 700 euro in year 2025. However, the economist and adviser of the Union of Pensioners in Slovakia points out that the standard of living of pensioners will not improve and the number of poor pensioners will be growing. On the other hand, the analysts claim that because of the valorisation of pensions based on inflation the standard of living will remain unchanged.

There are essentially two possible methods for solving this already difficult financial and social situation for pensioners in Slovakia that could represent a substitute for the pay-as-you-go plan of

social insurance. The first one is a system that has been used here for centuries and is now more common in Asia and Africa. It is based on the principle that every person finances their children, themselves and also their parents. However, this system is not always reliable. Not only is there a poor financial situation in the country, there is also the problem of a small number of children.

The genuine solution is that everyone saves for retirement throughout their active life. This is a system already working in many countries of the world. It was first implemented to the national (and therefore mandatory) system by a Chilean economist José Piñera. Dr. Piñera promotes creating pension systems that are based on personal pension accounts. Since the system was introduced, it has served tens of countries and in 2005, Slovakia has joined this modern path. Nevertheless, the system of calculating old-age and other pensions must be changed. It has to factor in the economic and political life of not merely our country, but of all countries of the European Union. Such a calculation of pensions, however, will likely be applied only to those citizens, who are still economically active today.

One must not omit that the government also has the duty to take care of seniors and receivers of disability or old-age pensions, that could never engage in labour or worked for a short period of time because of their severe disability. The same holds true for citizens who are childless or did not have the opportunity to work but were not considered unemployed. In such cases it is the government who has to take the responsibility and provide these citizens not only with the minimum standard of living, but with what they need for living a decent life.

Acknowledgement: This paper is a part of the solution of the project IG-KEMM-01-2021/8.

References

1. Statistical Yearbook of the Slovak Republic, 2021, available here: [../..../Pribisova/Downloads/Statisticka_rocenka_2021_ebook.pdf](#) [www.slovak.statistics.sk](#)
2. Hrnčiar, M., Rievajová, E.: Životná úroveň ľudí v dôchodkovom veku v SR. Trh práce, dôchodková politika a sociálne podnikanie – realita a výzvy: Zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. pp. 1-13. Bratislava, publisher EKONOM, (2019), ISBN 978-80-225-4669-0
3. Páleník, M.: 30 grafov o starnutí a zdravotníctve - Demografický vývoj Slovenska, ISBN 978-80-223-5344-1, Inštitút zamestnanosti, Univerzita Komenského v Bratislave, dostupné na <https://iz.sk/30/demograficky-vyvoj-na-slovensku>, doi:10.5281/zenodo.6079128 (Accessed 1 June 2023)
4. <http://libspol.eu/> (Accessed 1 June 2023)
5. The Statistical Office of the Slovak Republic
6. EU SILC 2020, Headquarters of The SO SR, available here: [www.statistics.sk](#). ISBN 978-80-8121-828-6 (online) (Accessed 1 June 2023)
7. EU SILC 2021, Headquarters of The SO SR, available here: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/publications> (Accessed 1 June 2023)
8. [www.josepinera.com](#) (Accessed 1 June 2023)
9. Institute for Financial Policy SR
10. Act of NR SR n.461/2003 Coll. On social insurance

Стаття надійшла до редакції 22.05.2023

Прийнята до публікації 24.05.2023

~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК 657.633

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-31-40

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЗАПАСІВ

Артюх О. В., доктор економічних наук, професор, професорка кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: oksana_art_2017@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-8845-8002

Задніпріана А. С., бакалавр, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: zadnipriana24.10.2001@gmail.com

***Анотація.** Метою статті є теоретичне дослідження та порівняння сутності понять «внутрішній аудит» та «внутрішній контроль», а також визначення, яке з цих понять доцільніше використовувати для проведення перевірки запасів на підприємстві. Було надано авторські визначення понять «внутрішній контроль» та «внутрішній аудит». Розроблено повний комплекс контрольних заходів щодо запасів для підприємств у розрізі процедур внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Удосконалено існуючі методичні підходи до проведення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту запасів. Наведено авторські приклади типових форм для узагальнення результатів перевірок. Досліджено типові помилки обліку, які виявляються у ході контрольних та аудиторських процедур, та узагальнено їх у 4 групи. Надано рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту для вітчизняних підприємств.*

***Ключові слова:** внутрішній контроль, внутрішній аудит, аудит, запаси.*

INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDIT OF STOCK

O. V. Artyuh, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: oksana_art_2017@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-8845-8002

A. S. Zadnipriana, bachelor, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: zadnipriana24.10.2001@gmail.com

***Abstract.** The purpose of the article is a theoretical study and comparison of the essence of the concepts "internal audit" and "internal control", as well as the determination of which of these concepts is more appropriate to use for checking stocks at the enterprise. The author's definitions of the terms "internal control" and "internal audit" were provided. Internal control is defined as a set of methods, techniques and procedures that are used at the enterprise to timely verify the legality of its financial and economic activities, preserve its assets and identify deviations from norms and errors in accounting in order to make effective management decisions. Internal audit was considered as an element of the company's internal control system, which incorporated the features of external audit and was designed to provide an independent assessment of the company's activities from the inside to increase efficiency and improve its operations in the future, as well as to provide confidence to the owners regarding the preservation and efficient use of the company's resources. A comparative table of the concepts "internal control" and "internal audit" was given. A full range of inventory control measures for enterprises has been developed in terms of internal control and internal audit procedures. In the form of schemes, the tasks and procedure of conducting internal inventory control, as well as the tasks and stages of conducting an internal inventory audit, are presented. The existing methodical approaches to internal control and internal inventory audit have been improved. Typical accounting errors revealed during control and audit procedures were studied and summarized into 4 groups. The author's examples of typical forms for summarizing the results of inspections are given. The need for an organic combination of internal control and internal audit to ensure the effective functioning of tourism enterprises is emphasized. Recommendations on improving the system of internal control and internal audit for domestic enterprises have been provided.*

***Key words:** internal control, internal audit, audit, stocks.*

JEL Classification: M400; M 410.

Постановка проблеми. Одними з найважливіших структурних елементів активів для будь-якого підприємства є запаси. Без них неможливо повноцінно здійснювати жодний вид діяльності: для промислових підприємств необхідні сировина, матеріали і малоцінні та швидкозношувані предмети задля здійснення процесу виробництва; для підприємств, що

займаються наданням послуг, – паливо-мастильні матеріали, канцелярія та інші ресурси; для торгових підприємств – товари для продажу; для сільськогосподарських підприємств – поточні біологічні активи та добрива тощо.

На великих підприємствах часто налічують тисячі найменувань запасів, а інформація, пов'язана з ними та процесом виробництва, займає левову частку загальної бухгалтерської інформації. Саме тому для підприємств важливим є контроль за підтримкою раціональних обсягів запасів на складах та їх правильним визначенням, контроль за надходженням, збереженням та правильним використанням всіх наявних запасів, контроль за правильністю їх обліку та відображення у звітності, адже це все безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності та успішність і конкурентоспроможність продукції та компанії в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації та методики внутрішнього контролю запасів висвітлюють у своїх роботах відомі вітчизняні вчені та дослідники, зокрема: Н. М. Бондаренко, Л. Л. Гевлич, В. В. Івата, Г. Ю. Коблянська, І. О. Коблянська,

О. В. Круковська, Т. О. Меліхова, Н. М. Позняковська, І. І. Рибак, О. С. Роєва, А. А. Сіренко.

Свої праці питанням внутрішнього аудиту запасів на вітчизняних підприємствах присвятили: Є. В. Гавриличенко, А. В. Галустян, О. Є. Кононова, С. В. Кравцова, Н. В. Кривич, І. І. Рагуліна, Н. В. Спіцина.

У дослідженнях вищезгаданих науковців основна увага фокусується на проблемах організації та методики внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту запасів, на їхніх характеристиках, функціях, призначенні та ролі в управлінні підприємством. Проте в окремих наукових роботах дослідники неправомірно ставлять знак рівності між внутрішнім контролем та внутрішнім аудитом. Тому вважаємо доцільним детально вивчити та розкрити цей аспект проблеми. Дослідження відмінностей та спорідненості понять «внутрішній контроль» та «внутрішній аудит» останнім часом проводили такі українські автори, як Н. Л. Вовчик, Р. М. Воронко, Л. Г. Годована, В. С. Гончарук, Г. В. Даценко, І. Г. Крупельницька,

Є. Р. Лендел, В. В. Покиньючерда.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання всебічного контролю операцій з запасами широко розглядаються в науковій літературі, проте на практиці підприємства приділяють недостатньо уваги внутрішньому контролю та аудиту, нехтуючи загальними правилами та процедурами і формалізуючи цей процес. Зараз, у період дії воєнного стану, ця проблема як ніколи актуальна.

Ще одна важлива проблема пов'язана з понятійним апаратом, оскільки категорії «внутрішній контроль» та «внутрішній аудит» деякими дослідниками використовуються як синоніми і взаємозамінні, що насправді некоректно. Тому важливе розмежування цих питань, виділення їхньої схожості та відмінностей.

Мета дослідження. Метою статті є теоретичне дослідження та порівняння сутності понять «внутрішній аудит» та «внутрішній контроль» на прикладі конкретної ділянки обліку – запасів; розробка для підприємств повного комплексу контрольних заходів щодо запасів та удосконалення існуючих методичних підходів до його проведення; наведення прикладів типових форм для узагальнення результатів перевірок та надання рекомендацій щодо удосконалення системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту для вітчизняних підприємств.

Основний матеріал. Багато вітчизняних дослідників в своїх працях напряду чи опосередковано ототожнюють поняття внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, тому вважаємо за доцільне розкрити спочатку питання схожості та відмінності цих понять для того, щоб визначити, що саме доцільніше застосовувати для контролю операцій із запасами: внутрішній контроль чи внутрішній аудит.

Незважаючи на те, що поняття «внутрішній контроль» увійшло до наукового обігу ще на початку XVIII століття, досі серед науковців немає єдиного погляду на його визначення, адже запропоновані визначення мають суттєві відмінності. З огляду на це, дослідивши найвідоміші визначення, можемо запропонувати своє бачення цієї категорії: внутрішній контроль – це сукупність методів, прийомів і процедур, які використовуються на підприємстві для вчасної перевірки законності його фінансово-господарської діяльності, збереження його активів та виявлення відхилень від норм і помилок в обліку з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Нині внутрішній аудит у нашій країні не отримав належного практичного застосування, адже це поняття нове порівняно з внутрішнім контролем. Проте зараз все більше вітчизняних

підприємств переконається в тому, що правильно організована служба внутрішнього аудиту відіграє важливу роль як власного консультанта, так і невід’ємного елемента управління [1, с. 345]. Уявлення про сутність внутрішнього аудиту досить неоднозначне як у світових, так і у вітчизняних дослідників. Проаналізувавши їхнє бачення цього поняття, можна навести таке визначення: внутрішній аудит – це елемент системи внутрішнього контролю підприємства, який увібрав у себе ознаки зовнішнього аудиту та покликаний надати незалежну оцінку діяльності підприємства зсередини для підвищення ефективності та покращення його діяльності в подальшому, а також для надання впевненості власникам щодо збереження та ефективного використання ресурсів підприємства. Отже, можна сказати, що внутрішній аудит забезпечує стабільність функціонування всієї системи внутрішнього контролю підприємства [2, с. 14].

Вже виходячи з наведених визначень можна побачити, що між внутрішнім контролем та внутрішнім аудитом є як спільні, так і відмінні риси. Для наочності узагальнимо їх у вигляді таблиці 1.

Отже, можна зробити висновок, що внутрішній аудит є більш вузьким поняттям порівняно з внутрішнім контролем, проте ці два поняття тісно пов’язані між собою, від ефективності внутрішнього контролю на підприємстві залежить рівень показників, які отримає для перевірки та аналізу служба внутрішнього аудиту [7, с. 778]. Тому лише за умови правильного поєднання цих двох взаємопов’язаних елементів системи управління стає можливим забезпечення надійної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень та отримання максимальних фінансових результатів.

З огляду на отримані результати можемо зробити висновок, що для перевірки запасів на етапі формування інформації про них в обліку та по факту доцільно використовувати способи, методи та прийоми внутрішнього контролю, а на етапі перевірки інформації про них у звітності – методи внутрішнього аудиту.

Таблиця 1

Порівняння внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю

Ознака	Внутрішній аудит	Внутрішній контроль
Мета	Захист інтересів керівництва підприємства у питаннях збереження активів, економного, раціонального та ефективного використання ресурсів, експертне оцінювання облікової політики	Виявлення недоліків у діяльності підприємства та пошук резервів для підвищення її ефективності
Завдання	Перевірка повноти, достовірності та своєчасності складання різних видів звітності, виконання працівниками покладених на них контрольних функцій (оцінка системи внутрішнього контролю), перевірка дотримання принципів і процедур обліку, точності та надійності бухгалтерських записів, якості економічної інформації, сформованої управлінським персоналом	Контроль за здійсненням господарської діяльності підприємства з погляду законності, доцільності, достовірності, виявлення та усунення допущених у процесі діяльності недоліків, нагляд за збереженням та раціональним використанням ресурсів підприємства
Функції	Контрольна, аналіз правильності складання фінансової звітності підприємства	Контрольна, аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Об'єкт	Стан ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, фінансова звітність, стан активів підприємства, забезпеченість підприємства власними оборотними коштами, платоспроможність та фінансова стійкість	Рух і збереженість наявного на підприємстві майна, перевірка джерел його надходження, правильності відображення операцій в обліку, збереженості і наявності всіх підтверджуючих операції первинних документів
Суб'єкт	Служба внутрішнього аудиту або відділ внутрішнього аудиту у складі іншого структурного підрозділу	Керівники структурних підрозділів, ревізійна та інвентаризаційна комісія, бухгалтерія
Предмет	Сукупність інформації, яка підлягає кількісній та вартісній оцінці і є суттєвою при прийнятті управлінських рішень	Господарські операції від початку діяльності до отримання прибутку наприкінці періоду та його розподілу
Охоплення контролем	Діяльність всього підприємства в цілому або найбільш важливі її напрями, а також система внутрішнього контролю	Окремі види або напрями діяльності, підрозділи, служби, відділи та їх працівники
Орієнтація та звітування	На інтереси власників підприємства та інвесторів	На потреби адміністративно-управлінського персоналу для прийняття рішень щодо бізнесу
Залежність від керівництва	Незалежний	Залежить від поставлених завдань
Необхідність відповідної кваліфікації	Так, необхідні знання у сфері аудиторської діяльності	Ні, контроль здійснюють працівники, які не є аудиторами
Місце у системі управління	Складова контрольної функції і незалежний орган оцінювання надійності системи внутрішнього контролю підприємства	Окрема функція та підсистема управління, яка слідкує за дотриманням порядку здійснення, документування та фіксації господарських операцій в обліку та накопичує інформацію для прийняття рішень і забезпечення ефективної діяльності
Взаємозв'язок та взаємодія з іншими підрозділами підприємства	Вертикальна взаємодія з власниками й керівництвом та горизонтальна з працівниками інших структурних підрозділів	Взаємозв'язок між працівниками, наділеними контрольними функціями, та іншими працівниками для самоконтролю

Характер здійснення	Наступний контроль шляхом проведення аудиту фінансової звітності	Поточний контроль господарської діяльності підприємства
Регламентація	Стандарти внутрішнього аудиту та внутрішні документи: положення про службу внутрішнього аудиту, посадова інструкція внутрішнього аудитора	Не регламентований спеціальними внутрішніми документами, а здійснюється відповідно до статуту, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій працівників
Методичні прийоми	Загальнонаукові методи, методи документального та фактичного контролю, експертно-аудиторської оцінки та діагностики, розрахунково-аналітичні методи	Загальнонаукові методи, методи документального та фактичного контролю, економічного аналізу, експертної оцінки, моделювання
Наявність ризику	Аудиторський ризик	Відсутній
Документування та форма звітності	Акти аудиту, робочі документи аудитора, аудиторська звітність та висновки, роз'яснення, рекомендації та інші розрахунково-аналітичні документи	Акти перевірок, контрольні розрахунки, відомості контролю окремих ділянок обліку, довідки, службові записки, акти інвентаризації та ревізії

Джерело: складено авторами за матеріалами [3-6]

Запаси є важливою складовою частиною активів будь-якого підприємства незалежно від його основного виду діяльності, тому від правильності їх обліку та управління ними залежить фінансове становище та фінансові результати підприємства. Саме тому важливим є застосування внутрішнього контролю операцій із запасами на всіх етапах їх руху. З цією метою на підприємстві створюється система внутрішнього контролю, тобто розподіл контрольних повноважень між керівниками та працівниками різних відділів та служб, які пов'язані з процесами замовлення, приймання, збереження та використання запасів, а також з обліком їх в автоматизованих системах та на складах.

Внутрішній контроль як окрема функція управління використовує властиві їй методичні прийоми – фактичні, розрахунково-аналітичні та документальні. Ці прийоми застосовуються під час проведення процедури перевірки: інвентаризації, контрольних замірів, суцільного і вибіркового спостереження, контрольного запуску сировини і матеріалів у виробництво, службових розслідувань тощо.

Основними джерелами інформації для проведення процедури перевірки запасів є первинні документи, договори з контрагентами, додатки та додаткові угоди до них, реєстри синтетичного та аналітичного обліку рахунків, які пов'язані з рухом запасів, книги складського обліку, головна книга, фінансова, оперативна та статистична звітність, облікова політика підприємства, а також нормативні та законодавчі документи.

Для того, щоб забезпечити виконання поставлених перед внутрішнім контролем запасів завдань, його доцільно здійснювати у визначеній послідовності: придбання, виробництво, реалізація (Рис. 1.).



Рис. 1. Завдання та порядок проведення внутрішнього контролю запасів
Джерело: складено авторами за матеріалами [8, 9]

На стадії придбання необхідно уважно ставитись до кожного елементу перевірки, адже неправильний вибір постачальника може вплинути на якість та кількість придбаних у нього запасів та строки їх постачання, тим самим порушуючи процес виробництва та впливаючи на якість готової продукції. Після оприбуткування запасів необхідно призначити

матеріально-відповідальну особу, яка буде відповідати за збереження запасів у належному стані та визначеній кількості.

Під час здійснення контролю процесу виробництва необхідно забезпечити безперервність виробничого циклу. Це стає можливим завдяки наступним процесам: визначенню рівня запланованих витрат, який враховує як основні, так і додаткові витрати виробництва; нормуванню кількості запасів, що списуються на виробництво; розробці бюджету виробництва; контролю кількості оприбуткованої готової продукції та фактично понесених витрат на її виробництво. Також потрібно приділяти належну увагу дотриманню розроблених на підприємстві планів та нормативів.

Процес реалізації передбачає контроль над вибором покупців, адже головною метою діяльності є отримання максимально можливої суми прибутку, тому необхідно знайти покупця, якому можна реалізувати продукцію за найвигіднішою для підприємства ціною.

Інвентаризація запасів важлива на усіх стадіях господарської діяльності, оскільки показує реальну їх наявність на складах та у виробництві, тому її слід проводити відповідно до всіх прийнятих норм та строків. Вона дає змогу виявити залишки або недостачу для подальшого їх відображення в обліку та виявлення винних осіб, а також упевнитися в дотриманні умов зберігання запасів. Інформація, отримана в ході інвентаризації, допомагає управлінському персоналу приймати нові рішення та виявити слабкі місця у внутрішньому контролі підприємства.

Однією з найважливіших складових частин внутрішнього контролю є внутрішній аудит, який використовує дані обліку та контролю, джерела внутрішнього контролю та властиві аудиту процедури для виявлення відхилень і суттєвих викривлень інформації у звітності. Отримавши необхідну інформацію внутрішні аудиторі перевіряють її за допомогою наступних прийомів: перевірка документів, зустрічна перевірка, інвентаризація, перерахунок та аналіз даних, зовнішнє підтвердження, перевірка даних в обліковій системі,

усне опитування.

Правильно організований внутрішній аудит дає змогу мінімізувати ризик наявності суттєвих помилок в обліку та значно допомагає у процесі розробки і прийняття управлінських рішень. Завдання та етапи проведення внутрішнього аудиту запасів на підприємстві зображено схематично на рис. 2.



Рис. 2 . Завдання та етапи проведення внутрішнього аудиту запасів

Джерело: складено авторами за матеріалами [10-13]

Під час здійснення перевірки внутрішніми аудиторами важливими є розробка та використання робочих документів. Вони допомагають досягти мети внутрішнього аудиту та вирішити поставлені перед ним завдання, а також слугують обґрунтованими доказами якісного проведення внутрішнього аудиту запасів. Для наочності можемо запропонувати декілька прикладів робочих документів, які можуть використовувати у своїй практиці внутрішні аудитори (табл. 2-3).

Таблиця 2

Перевірка правильності кореспонденції рахунків з обліку запасів

№ з/п	Зміст операції	Проведення за даними обліку			Проведення за даними внутрішнього аудиту			Відхилення та методи його виправлення		
		К-т	Сума	Д-т	К-т	Сума	Д-т	К-т	Сума	
1.										

Джерело: розроблено авторами самостійно

Таблиця 3

Перевірка первинних документів з надходження запасів

№ з/п	Назва	Наявність всіх необхідних реквізитів								Примітки
		№ документа	Дата	Джерело надходження	Кількість	Ціна	Сума, грн.	Підпис	Печатка	
1.										

Джерело: розроблено авторами самостійно

Для того, щоб перевірка запасів була більш ефективною та займала менше часу, а аудиторські процедури були максимально точними та вчасно виявляли всі порушення та відхилення, внутрішньому аудитору необхідно дослідити типові порушення і помилки в обліку запасів, які часто зустрічалися на підприємстві в минулих періодах. Загалом, дослідивши типові помилки, які виявляються в ході контрольних та аудиторських процедур на вітчизняних підприємствах, можна навести наступні види порушень:

1. Помилки в обліку запасів: неправильне визначення собівартості виробничих запасів, незавершеного виробництва та готової продукції; відсутність аналітичного обліку; нерегулярність інвентаризації; нерегулярність звірок інформації про запаси за даними бухгалтерії та складів; неправильне списання виробничих запасів та МШП за видами витрат; використання методу списання іншого, ніж прописаний в обліковій політиці; неповне оприбуткування запасів; включення ПДВ у вартість запасів, неправильний розподіл ТЗВ; неправильні розрахунок та відображення переоцінок запасів.

2. Помилки, пов'язані зі зберіганням, використанням та плануванням запасів: незадовільний стан складського господарства; відсутність договорів про матеріальну відповідальність; велика кількість непотрібних для діяльності запасів; невиконання завдань щодо необхідної кількості запасів; розкрадання та псування цінностей підприємства, підміна нових запасів старими, шахрайство; порушення правил приймання запасів; нераціональне витрачання матеріалів в ході виробничого процесу та порушення норм і лімітів відпуску.

3. Помилки під час документування операцій з запасами: під час уцінки або дооцінки запасів не виписуються довідки бухгалтерії, відсутні довіреності на отримання ТМЦ; не оформлюються прибуткові накладні та інші документи руху всередині самого підприємства; незаповнення важливих реквізитів в документах; неправильне або несвоєчасне складання первинних документів руху запасів.

4. Помилки під час занесення інформації у реєстри бухгалтерського обліку: невідповідність даних первинних документів даним аналітичного та синтетичного обліку, Головної книги та звітності [8, 9, 14].

Для покращення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту запасів можемо навести наступні рекомендації:

- в обов'язковому порядку створювати службу внутрішнього аудиту;
- проводити контроль на кожному етапі руху запасів та раціонально розподіляти контрольні повноваження між працівниками;
- приділяти належну увагу організації складського господарства;
- слідкувати за наявністю і правильністю заповнення всіх первинних документів та звіряти з ними дані в обліковій системі задля мінімізації ризику викривлення інформації;
- планувати оптимальні обсяги придбання запасів з урахуванням потреб підприємства та його можливостей, логістичних ланцюгів поставок;
- дотримуватися власної облікової політики та вимог законодавства щодо обліку;
- належним чином проводити інвентаризації запасів.

Висновки. У зв'язку зі значною часткою запасів в оборотних активах та значним їх впливом на фінансовий стан та фінансові результати ефективний та правильно організований внутрішній контроль запасів є обов'язковою умовою успішної діяльності підприємства. Внутрішній контроль як функція управління та внутрішній аудит як складова частина внутрішнього контролю здатні вчасно виявити та запропонувати шляхи виправлення помилок та відхилень в обліку запасів за допомогою власних методів, прийомів та процедур. Використовуючи запропоновану послідовність проведення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту запасів, враховуючи розкриті типові порушення в обліку та наведені робочі документи, підприємство зможе підвищити результативність своєї діяльності та мінімізувати помилки, які можуть бути виявлені під час аудиторських та податкових перевірок.

Список літератури

1. Спіцина Н. В., Кравцова С. В. Внутрішній аудит: підходи до визначення, відмінності від зовнішнього аудиту. Бізнесінформ: Економіка. 2020. № 5. С. 342-348.
2. Слободяник Ю. Б. Внутрішній аудит: навчальний посібник. Суми: ТОВ «ВПП «Фабрика друку». 2018. 248 с.
3. Воронко Р. М., Вовчик Н. Л., Гончарук В. С. Місце внутрішнього контролю та

внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. Підприємництво і торгівля: Бухгалтерський облік, аналіз і контроль. 2019. № 24. С. 171-180.

4. Годована Л. Г. Внутрішній контроль та внутрішній аудит, схожість та відмінність. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. 2015. №2. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/139/1/21.pdf>

5. Даценко Г. В., Покин'черета В. В., Крупельницька І. Г. Парадигми та паралелі системи внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту. Глобалізаційні виклики розвитку національних економік: матеріали II міжн. наук.-практ. конф., 19 жовтня 2021 р. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2021. С. 218-222.

6. Лендел Є. Р. Порівняльна характеристика понять «внутрішній контроль» та «внутрішній аудит». Актуальні проблеми

обліково - аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: матеріали VI міжн. наук.-практ. конф., 22 листопада 2018 р. Мукачево. 2018. С. 55-60.

7. Артюх О. В., Затока Т. В., Муренко Т. О. Внутрішній податковий аудит як понятійна категорія у системі внутрішнього контролю. The 13 th International scientific and practical conference "Modern directions of scientific research development"(June 15-17, 2022). BoScience Publisher, Chicago, USA. 2022. С. 777-781.

8. Бондаренко Н. М, Сімон Г. С. Організація внутрішнього контролю запасів на підприємстві. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 23 (2). С. 97-100.

9. Коблянська І. О., Сіренко А. А., Коблянська Г. Ю. Методика і організація обліку та внутрішнього контролю запасів підприємства в системі управління активами. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. №7. С.85-97.

10. Рибак І. І., Івата В. В. Роль внутрішньогосподарського контролю використання виробничих запасів. Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». 2017. № 16. С. 914-917.

11. Круковська О. В. Удосконалення обліку, інвентаризації та контролю наявності та руху виробничих запасів на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 7. С. 58-61.

12. Фабіянська В. Ю., Пацар О. Г. Аудит виробничих запасів: організаційні та методичні аспекти. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5546>. (дата звернення 26.05.2023)

13. Гавриличенко Є. В. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-43>. (дата звернення 26.05.2023)

14. Зянько В. В., Тесьолкіна А. О. Роль внутрішнього контролю в процесі управління підприємством. Вісник ВПП. 2016. № 1. С. 39-43.

15. Меліхова Т. О., Балашова Ю. О. Удосконалення внутрішнього аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2019. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7503>. (дата звернення 26.04.2023)

References

1. Spitsyna, N. V., Kravtsova S. V. (2020). Internal audit: approaches to definition, differences from external audit. *Biznesinform: Ekonomika*. 5, 342-348. [In Ukrainian].
2. Slobodianyk, Yu. B. (2018). *Vnutrishnij audyt: navchal'nyj posibnyk*. Sumy: TOV «VPP «Fabryka druku». [In Ukrainian].
3. Voronko, R. M., Vovchuk, N. L., Honcharuk, V. S. (2019). The place of internal control and internal audit in the enterprise management system. *Pidpryemnytstvo i torhivlia: Bukhhalters'kyj oblik, analiz i kontrol'*. 24, 171-180. [In Ukrainian].
4. Hodovana, L. H. (2015). Internal control and internal audit, similarities and differences'. *Materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi on-line konferentsii aspirantiv, molodykh uchenykh ta studentiv, prysviachenoi Dniu nauky*. №2. Retrieved from <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/139/1/21.pdf>. [In Ukrainian].
5. Datsenko, H. V., Pokyn'chereta, V. V., Krupel'nyts'ka, I. H. (2021). Paradigms and parallels of the system of internal control and internal audit. *Hlobalizatsijni vyklyky rozvytku natsional'nykh*

ekonomik: materialy II mizhn. nauk.-prakt. konf., 19 zhovtnia 2021 r. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 218-222. [In Ukrainian].

6. Lendiel, Ye. R. (2018). Comparative characteristics of the concepts of "internal control" and "internal audit". Aktual'ni problemy oblikovo - analitychnoho protsesu v upravlinni pidpriemnyts'koiu diial'nistiu: materialy VI mizhn. nauk.-prakt. konf., 22 lystopada 2018 r. Mukachevo. 55-60. [In Ukrainian].

7. Artiukh, O. V., Zatoka, T. V., Murenko, T. O. (2022). Internal tax audit as a conceptual category in the internal control system. The 13 th International scientific and practical conference "Modern directions of scientific research development"(June 15-17, 2022). BoScience Publisher, Chicago, USA. 777-781. [In Ukrainian].

8. Bondarenko, N. M, Simon, H. S. (2017). Organization of internal inventory control at the enterprise. Naukovyj visnyk mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 23 (2), 97-100. [In Ukrainian].

9. Koblians'ka, I. O., Sirenko, A. A., Koblians'ka, H. Yu. (2018). Methodology and organization of accounting and internal control of the company's stocks in the asset management system. Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics». 7, 85-97. [In Ukrainian].

10. Rybak, I. I., Ivata, V. V. (2017). The role of internal control over the use of production stocks. Elektronne naukove fakhove vydannia «Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky». 16, 914-917. [In Ukrainian].

11. Krukovs'ka, O. V. (2018). Improvement of accounting, inventory and control of availability and movement of production stocks at enterprises. Investytsii: praktyka ta dosvid. 7, 58-61. [In Ukrainian].

12. Fabians'ka, V. Yu., Patsar, O. H. (2017). Audit of production stocks: organizational and methodical aspects. Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5546>. [In Ukrainian].

13. Havrylychenko, Ye. V. (2021). Methodical principles of conducting an internal audit of the material and production stocks of the enterprise. Ekonomika ta suspil'stvo. № 27. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-43>. [In Ukrainian].

14. Zian'ko, V. V., Tes'olkina, A. O. (2016). The role of internal control in the process of enterprise management. Visnyk VPI. 1, 39-43. [In Ukrainian].

15. Melikhova, T. O., Balashova, Yu. O. (2019). Improvement of the internal audit of production stocks to increase the financial security of the enterprise. Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika». №12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.05.2023

Прийнята до публікації 19.05.2023

~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК 368.1

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-41-46

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ДЕФІНІЦІЇ «ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ
СТРАХОВИКА»

Бондаренко П. В., старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: pavel.bondarenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8000-1913

***Анотація.** Метою статті є визначення економічної сутності дефініції «фінансовий потенціал страховика». У роботі доведено, що дефініція «фінансовий потенціал страховика» має багатогранне вимірювання та не зводиться лише до грошових коштів, як це розуміється у сучасній науковій літературі. До властивостей, що має фінансовий потенціал страховика, віднесемо: спроможність зберігати цінність активу, спроможність швидкого перетворення у інший актив тощо. Виконання нормативної функції (ідеться про відповідність встановленим вимогам законодавства певної країни, де функціонує страховик), наприклад, – це підтримка рівня платоспроможності, стійкості, структури вкладень резервів тощо, стає критерієм ефективного управління формуванням та використанням фінансового потенціалу. Методологією дослідження визначено системний підхід, аналіз та синтез. На основі аналізу наукових поглядів щодо дефініції «фінансовий потенціал страховика» надано власне визначення з урахуванням особливостей страхової діяльності. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості на основі отриманих результатів побудувати систему управління фінансовим потенціалом страховика.*

***Ключові слова:** потенціал суб'єкта господарювання, фінансовий потенціал страховика, фінансові ресурси, фактор часу, гіпотетичний фінансовий потенціал.*

THE ECONOMIC ESSENCE OF THE DEFINITION "FINANCIAL
POTENTIAL OF THE INSURER"

Pavel Bondarenko, Senior Lecturer, Department of Finance, Banking, Insurance, and Stock Market, Odessa National University of Economics, Ukraine
e-mail: pavel.bondarenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8000-1913

***Abstract.** The purpose of the article is to determine the economic essence of the definition "financial potential of the insurer". The paper proves that the definition of "financial potential of the insurer" has a multifaceted measurement and is not reduced to only monetary funds, as it is understood in modern scientific literature. Properties of an insurer's financial potential include: the ability to preserve the asset's value, the ability to quickly transform into another asset, etc. Performance of a regulatory function (meaning compliance with the established requirements of the legislation of a certain country where the insurer operates), for example, maintaining the level of solvency, stability, structure of reserve investments, etc., becomes a criterion for effective management of the formation and use of financial potential. The research methodology is defined as a systematic approach, analysis and synthesis. Based on the analysis of scientific views on the definition of the insurer's financial potential, a proper definition was given taking into account the specifics of insurance activity. The practical significance of the results lies in the possibility to build a system of managing the insurer's financial potential based on the obtained results. The insurer's financial potential is a prerequisite for its successful activity on the market. The size of the insurance company's financial potential depends on the quantity and quality of its financial resources, taking into account the above definitions. Taking into account the above, the need for further research into this definition becomes obvious. The study of the concept of "financial potential" has scientific and practical significance for the economic activity of all economic entities, the state of a particular industry, the economy of a particular region, and for the country as a whole.*

***Key words:** potential of the enterprise, financial potential of the insurer, types of potential of the insurer.*

JEL Classification: G220; G290.

Постановка проблеми. Проблеми розвитку економічної діяльності всіх суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) з новою гостротою виявили потребу дослідження процесів формування та використання фінансового потенціалу, який стає фінансовою подушкою у складних умовах, забезпечує фінансову стійкість та платоспроможність. Розмаїття поглядів на процеси формування фінансового потенціалу виявило, що ототожнення з фінансовим потенціалом інших понять призводить до зниження ефективності управління ним, «випадання» окремих складових тощо. Нині недостатньо розроблений методичний інструментарій оцінювання фінансового потенціалу, його достатності для виконання поставлених завдань стратегічного і тактичного розвитку.

Фінансовий потенціал страховика є передумовою його успішної діяльності на ринку. Розмір фінансового потенціалу страхової компанії залежить від кількості та якості наявних у нього фінансових ресурсів з урахуванням наведених визначень. З урахуванням вищезазначеного стає очевидною необхідність подальшого дослідження цієї дефініції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти формування та використання фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, зокрема страховика, привертають увагу багатьох українських та закордонних учених. Серед них вкажемо на праці О. Марценюк-Розарьонової, А. Бондар, Г. Партін, Г. Корнейчука, Н. Внукової тощо. Більшість авторів розглядають питання моделей управління фінансовим потенціалом з погляду прогнозування діяльності страховика, структури потенціалу, можливості інтеграції українських страховиків до міжнародного страхового простору з урахуванням особливостей державного регулювання та наявних фінансових ресурсів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць доводить, що окремі питання залишилися поза увагою науковців або досліджені недостатньо. Насамперед це стосується питань формування та оцінювання фінансового потенціалу, зокрема страховика. Ця проблематика має незначну кількість публікацій, а питання, які висвітлюються, орієнтовані у більшості випадків на використання потенціалу.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні сутності дефініції «фінансовий потенціал страховика» та її місця у забезпеченні ефективної системи управління фінансовим потенціалом.

Основний матеріал. Суттєві зміни, що викликані подіями, пов'язаними з пандемією, екологічними перетвореннями та стихійними лихами, а також подіями воєнно-політичного та економічного характеру, значно змінили ставлення населення та урядів щодо необхідності створення певного «резерву» на всіх рівнях господарювання для забезпечення розширеного відтворення та стабілізації економічних процесів. Як правило, створення такого резерву асоціюється з поняттям потенціалу. Потенціал (від лат. *potentia* – сила, міць) може означати: сукупність усіх наявних засобів, можливостей, резервів, коштів, в т. ч. «запасних» коштів, які можуть бути використані у певній сфері. Враховуючи широкий вжиток цього терміну відносно до різних сфер діяльності розрізняють: людський потенціал, енергетичний потенціал, ресурсний потенціал, економічний потенціал, фінансовий потенціал тощо. При розгляді сфери економічних та фінансових відносин представляє інтерес саме дефініція «фінансовий потенціал».

Дослідження поняття «фінансовий потенціал» має наукове й практичне значення для аналізу господарської діяльності всіх суб'єктів господарювання, стану окремої галузі, економіки окремого регіону, національної економіки.

З наукового погляду введення у науковий простір поняття «фінансовий потенціал» дозволяє розширити межі наукового пізнання функціонування будь-якої сфери економіки, надає можливість дослідження процесу виникнення та розвитку розподільних та перерозподільних відносин, їх перспективи, визначення напрямів та стадій функціонування економіки в цілому та окремих її елементів, що надає можливість застосування стимулюючих або стримуючих заходів регулювання. Тобто впровадження (запозичення такого поняття з інших напрямів науки) поняття «фінансовий потенціал» розширює межі пізнання, стимулює розвиток апарату досліджень та прикладних методик оцінювання.

В економічному контексті потенціал підприємства, зокрема фінансовий потенціал страховика, зазвичай характеризують як сукупність його спроможностей [4]. Ми вважаємо, що це передумови формування потенціалу, але не потенціал. Отже, з огляду на вищесказане, можна простежити відокремлення понять «можливості», «здібності» від поняття «ресурси», з іншого боку – врахувати елементи стратегічного підходу й пріоритетність стратегічних ресурсів для досягнення підприємством конкурентних переваг.

Додамо також, що існує підхід, де фінансовий потенціал розглядається як система відносин, що виникають на підприємствах з метою досягнення максимально можливого фінансового результату [5]. Такий підхід можливо прийняти, якщо ми досліджуємо розвиток та реалізацію відносин, але такі відносини виникають у будь-якій сфері, де робиться розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів, наприклад, при сплаті податків. Але такий підхід не має конкретики та не відображає сутність фінансового потенціалу. Узагальнюючи висвітлені наукові концепції (підходи) щодо визначення сутності фінансового потенціалу, вважаємо необхідним акцентувати наступне: всі вказані підходи, при всій їх важливості та доцільності, вирішують конкретну задачу, але у цілому не віддзеркалюють сутності фінансового потенціалу.

Підходи щодо визначення сутності фінансового потенціалу, які аналізувалися, свідчать про складність та суперечливість цієї дефініції.

У нашому дослідженні пропонується використання наступного визначення. Під дефініцією «фінансовий потенціал» будемо розуміти сукупність накопичених фінансових ресурсів, отриманих з різних джерел в межах законодавства та відповідно до фінансової політики суб'єкта господарювання, які сформовані внаслідок реалізації перерозподільних відносин, та такі, що перебувають у стані руху у часі та напрямках використання відповідно до стратегії та тактики суб'єкта господарювання, підтримуючи наявні властивості.

Питання щодо джерел формування потенціалу, його оцінки, напрямів використання з урахуванням критерію ефективності чи першочергової необхідності стають вкрай важливими для суб'єктів господарювання, зокрема страховиків. Огляд наукових здобутків щодо визначення сутності фінансового потенціалу дозволяє зробити висновок про відсутність єдиної позиції у цьому питанні.

Так, дослідники І. М. Ненно, В. Г. Баранова вважають, що «сума фінансових ресурсів страхової компанії формує її фінансовий потенціал» [3].

Автори О. Марценюк-Розарьонова та А. Бондар стверджують, що «фінансовий потенціал формується страхувальниками, перестраховиками та страховими компаніями за рахунок власного капіталу» [4]. Але таке твердження має деякі вади. Адже страхувальники не формують фінансовий потенціал страховика (з урахуванням того, що автори неправомірно включають сюди й елемент витрачання такого потенціалу на ведення страхової справи). Вони сплачують страхові внески, купуючи страховий поліс з надання страхової послуги. Ці автори також вважають, що «фінансовий потенціал страхової компанії – це фінансові ресурси, що перебувають у господарському обігу і використовуються для проведення страхових операцій і здійснення інвестиційної діяльності» [2]. Не врахування фактору часу зводить проблематику формування фінансового потенціалу до звичайної страхової діяльності (проведення страхових операцій) та стає незрозумілим, чим відрізняється фінансовий потенціал від фінансових ресурсів, які забезпечують поточну діяльність.

Ю. А. Романовська вважає, що «фінансовий потенціал страхової компанії складається з двох частин: власного капіталу та позикового капіталу. Позиковий капітал перевищує власний капітал, що зумовлено специфікою самої страхової галузі» [5]. Але тут не робиться уточнення, що не всі залучені ресурси формують фінансовий потенціал, та те, що розмір такого потенціалу постійно змінюється (через виплати страхового відшкодування).

Розгляд дефініції фінансового потенціалу в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників відбувається поряд з розглядом системи понять при дослідженні фінансових ресурсів страхової компанії. Звісно, кожна позиція має раціональну основу та право на існування, однак слід зазначити, що фінансові ресурси є лише елементом фінансового потенціалу страхової компанії, але не самим фінансовим потенціалом. Дослідження фінансового потенціалу страховика стає важливим з погляду формування інструментарію управління фінансами страхових організацій, визначення перспектив його використання, прийняття відповідних заходів щодо своєчасної переорієнтації напрямків використання.

Розглядаючи фінансовий потенціал страховика, слід визнати, що існує певна особливість його формування, у тому числі його складових. Так, ряд авторів вважає, що фінансовий потенціал страхової компанії – «це фінансові ресурси страхової організації, що знаходяться в господарському обороті» [1]. Вважаємо, що тут виявляється змішування власне фінансового потенціалу та тих засобів, що забезпечують поточну діяльність, немає первинного циклу – формування фінансового потенціалу.

Зазначимо, що термін «потенціал» щодо галузі страхування має кілька визначень. Це – фінансовий потенціал страхового ринку та фінансовий потенціал страховика. Зауважимо, що ці поняття взаємопов'язані і у загальному розумінні головна різниця виявляється у масштабах об'єкта, який досліджується [8].

Спираючись на результати досліджень науковців у галузі страхування, ми у загальному вигляді визначаємо поняття фінансового потенціалу страховика як сукупність акумульованих фінансових ресурсів, отриманих з різних джерел у межах законодавства, що утворюються внаслідок здійснення відносин перерозподілу, вільних від фінансових зобов'язань, з урахуванням часу відповідно до стратегії та тактики страховика.

Сутність будь-якого поняття реалізується (виявляється) через його функції. Що ж до дефініції «фінансовий потенціал», то реалізація його властивостей (функцій) відбувається за допомогою певного інструменту системи менеджменту.

Щодо характеристик-властивостей, то вони забезпечують комплексну оцінку фінансового

стану СПД, здатність задовольняти потреби, які існують сьогодні та у майбутньому, перспективи зростання.

Зауважимо, що для кожного суб'єкта, який формує фінансовий потенціал, ці характеристики-властивості різні, їх співставлення можливо тільки за аналогами або за близькими загальними характеристиками діяльності. Наприклад, фінансовий потенціал регіону неможливо порівнювати з потенціалом держави або суб'єкта господарювання, натомість фінансовий потенціал страховика з комерційних видів страхування можливо порівнювати з фінансовим потенціалом іншого страховика, як у розрізі загальної діяльності, так і у розрізі страхового портфелю або класу страхування.

При визначенні головного сенсу поняття «фінансовий потенціал страховика» слід взяти до уваги те, що актуалізація фінансового потенціалу може мати місце лише за певних умов, які формуються фінансовою політикою страхової компанії. Все вищесказане дозволяє нам розглядати поняття «фінансовий потенціал страхової компанії» як найважливіший елемент ринкового потенціалу, сутність якого проявляється в здатності страхової компанії управляти елементами фінансового потенціалу страхової компанії з метою забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості на певних етапах її розвитку.

Розглянувши різні погляди, звернемося до передумов, які формують більш глибокий зміст фінансового потенціалу страхової компанії.

Формування фінансового потенціалу страхової компанії представляється як процес залучення фінансових ресурсів у страховий процес та їх розподіл на ті, що забезпечують поточне функціонування, та ті, що тимчасово не використовуються в поточній діяльності; управління їх рухом, трансформацією в конкретні форми капіталу, здатні «профінансувати» зобов'язання страховика у ситуації «страхового викиду» (суттєвого відхилення сукупної суми страхового відшкодування від звичайних величин), тобто забезпечити його платоспроможність в будь-який момент часу. Залучення фінансових ресурсів страхової компанії відбувається в процесі здійснення страхової, інвестиційної та фінансової діяльності. Фінансові ресурси у цих сферах діяльності динамічно взаємопов'язані та їх рух являє собою певний кругообіг коштів компанії.

Враховуючи вищесказане, дослідження сутності фінансового потенціалу страхової компанії доцільно проводити в двох напрямках, перший з яких пов'язаний з продовженням дискурсу з питання сутності та змісту поняття «фінансовий потенціал», другий – зі спробою побудови цілісної системи понять, взаємопов'язаних з фінансовим потенціалом страхової компанії.

З одного боку, фінансовий потенціал страхової компанії можливо розглядати як сукупність фінансових ресурсів страховика

(економічно-ресурсний практично-орієнтований напрямок), що нині домінує в науці стосовно діяльності всіх СПД. Ми пропонуємо використовувати підхід «джерела, спроможність, напрямки». З іншого боку, можна визначати фінансовий потенціал як здатність страхової компанії створювати і освоювати фінансові ресурси і резерви з позиції забезпечення її фінансової стійкості (позиція виникнення та реалізації фінансових відносин та фінансово-результативний напрямок) [9].

Інтегруючи вказані сутнісні характеристики, можна припустити, що фінансовий потенціал – це фінансові відносини, які формуються та реалізуються у здатності компанії до подальшої розширеної діяльності, засновані на наявності всіх видів фінансових ресурсів, у тому числі й фінансового потенціалу. Внаслідок цього потенційні можливості страхової компанії визначаються насамперед наявністю «вільних» фінансових ресурсів і можливістю використання внутрішніх резервів розвитку страхової компанії [10]. Але звертаємо увагу на наявність та необхідність врахування виникаючих фінансових відносин з приводу формування та використання фінансових ресурсів страховика. Зауважимо, що ми відносимо до поняття фінансового потенціалу можливі фінансові потоки, які можуть виникати (створюватися) внаслідок розширення діяльності страховика, впровадження нових видів страхування, інших заходів. Так фінансовий потенціал створює передумови (можливості) для появи не лише наявних фінансових ресурсів, які ще не використані, але й гіпотетичних фінансових ресурсів, які можуть виникнути. Наприклад, впровадження діджиталізації у страховий процес може збільшити притік страхових внесків, може скоротити витрати та вивільнити ресурси для використання у іншому напрямку та ін. Отже, до складу системи понять фінансового потенціалу необхідно додати таку характеристику як «гіпотетичність». Такий гіпотетичний фінансовий потенціал може формуватися як за рахунок впровадження новітніх технологій, так і зміни напрямів використання наявних фінансових ресурсів.

Неврахування цього факту обмежує горизонт сприйняття страхування у стратегічному сенсі.

Висновки. Аналіз наукової літератури, узагальнення практики функціонування страховиків дозволяють запропонувати використання наступного визначення: «фінансовий потенціал» – це сукупність накопичених фінансових ресурсів, отриманих з різних джерел у межах законодавства та відповідно до фінансової політики суб'єкта господарювання, що сформовані внаслідок реалізації перерозподільних відносин, та такі, що перебувають у стані руху у часі та напрямках використання відповідно до стратегії та тактики суб'єкта господарювання, підтримуючи наявні властивості.

Список літератури

1. Кунцевич В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №7 (37). С. 123–130.
2. Бондаренко П. В. Сутність фінансового потенціалу страхової компанії. *European journal of economics and management*. 2021. Vol. 7, Issue 3. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_3/eujem_2021_7_3.pdf
3. Баранова В. Г., Ненно І. М. (2012). Фінансовий потенціал страховика. URL: <https://core.ac.uk> (дата звернення 01.05.2023).
4. Марценюк-Розар'янова О., Бондар А. (2018) Аналіз фінансового потенціалу страхової компанії та механізму його формування URL: <http://www.investplan.com.ua> (дата звернення 01.05.2023).
5. Романовська Ю. А. (2020) Фінансовий потенціал страхового ринку України. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua> (дата звернення 01.05.2023).
6. Корнейчук Г. В. Структурні компоненти фінансового потенціалу агроформувань. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №7 (частина 2). С. 26–30.
7. Громова А. Є. Фінансовий потенціал як основа формування прибутку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №5. С.75-76.
8. Лукарш Г. Механизм формирования и использования финансового потенциала страховой компании. *Анkil*, 2006.
9. Хринюк О. С., Бова В. А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. URL: <http://are.fmm.kpi.ua> (дата звернення 20.05.2023)
10. Куліш Г. П., Чепка В. В. Фінансовий потенціал підприємства та його роль в умовах нестабільності економіки. *Статистика України*. 2017. №1. С. 29-35.
11. Гончаренко М. В. Еволюція сутності фінансового потенціалу розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Випуск. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_3_25 (дата звернення 30.05.2023).

References

1. Kuntsevych, V. O. (2004). Concept of financial potential of enterprise development and its assessment. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 7 (37), 123–130. [In Ukrainian].
2. Bondarenko, P. V. (2021) The essence of the insurance company's financial potential. *European journal of economics and management*, Vol. 7, Issue 3. Retrieved from https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_3/eujem_2021_7_3.pdf [In Ukrainian].
3. Baranova, V. H., Nienno, I. M. Financial potential of the insurer. Retrieved from <https://core.ac.uk> [In Ukrainian].
4. Martseniuk-Rozar'onova, O., Bondar, A. (2018). Analysis of the financial potential of the insurance company and the mechanism of its formation. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua> [In Ukrainian].
5. Romanovs'ka, Yu.A. Finansovyj potentsial strakhovoho rynku Ukrainy. Retrieved from <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua> [In Ukrainian].
6. Kornejchuk, H.V. (2016). Structural components of the financial potential of agricultural formations. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 7 (chastyna 2), 26–30. [In Ukrainian].
7. Hromova, A. Ye. (2017). Financial potential as the basis of enterprise profit formation. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 5, 75-76. [In Ukrainian].
8. Lukarsh, H. (2006). Mekhanyzm formirovaniya y uspol'zovaniya fynansovoho potentsyala

strakhovoj kompanyy. Ankyl. [In Russian].

9. Khrynjuk, O. S., Bova V. A. The essence of the financial potential of the enterprise. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua> [In Ukrainian].

10. Kulish, H. P., Chepka, V. V. (2017) . The financial potential of the enterprise and its role in conditions of economic instability. *Statystyka Ukrainy*, 1, 29-35. [In Ukrainian].

11. Honcharenko, M. V. (2013). The evolution of the essence of the financial potential of territorial development. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 3. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_3_25 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.05.2023

Прийнята до публікації 19.05.2023

СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКІВ УКРАЇНИ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Жердецька Л. В., доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lzherdetska@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5398-868X

Батенєва К. О., студентка IV курсу факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: batekol2002@gmail.com

***Анотація.** У статті висвітлено теоретичні та практичні аспекти ідентифікації бізнес-моделей банків. Оцінювання бізнес-моделей проведено за показниками рентабельності та дохідності. У дослідженні запропоновано авторський підхід до ідентифікації бізнес-моделей банків України, який базується на оцінюванні структури активів та пасивів. За результатами проведених розрахунків виділено такі бізнес-моделі: інвестиційна з міжбанківським фондуванням; інвестиційна з корпоративним фондуванням; інвестиційна з роздрібним фондуванням; інвестиційна з капітальним фондуванням; корпоративна; корпоративна з роздрібним фондуванням; корпоративна з капітальним фондуванням та роздрібна. Для банків, що увійшли до кожної із ідентифікованих бізнес-моделей, розраховано показники дохідності та рентабельності. За результатами оцінювання бізнес-моделей за цими показниками встановлено, що в Україні у сучасних умовах найбільш дохідними й прибутковими є інвестиційні бізнес-моделі. Це забезпечується за рахунок специфіки інвестицій у державні цінні папери, які забезпечують одночасно високий дохід та мінімальний за умов України ризик.*

***Ключові слова:** банк; бізнес-моделі банків; інвестиційна, корпоративна, роздрібна та універсальна; дохідність та рентабельність активів.*

MODERN BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN BANKS: IDENTIFICATION AND ASSESSEMENT

Liliia Zherdetska, D.Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Banking Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: lzherdetska@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5398-868X

Kateryna Batenieva, 4th year student of the Odesa National Economic University, Ukraine
e-mail: batekol2002@gmail.com

***Abstract.** Introduction. The main challenges of modern environment, that require improvement of approaches to the bank business-models assessment, are the following: quarantine restrictions in connection with the Covid-19 pandemic; geopolitical instability and war in Ukraine in connection with full scale invasion of russia. Under such circumstances new approaches related to identification and evaluation of banking activity should be substantiated. In the article we propose one of those approaches based on banks' business models assessment. Improvement of methodological approaches to identification and assessment of bank business models in Ukraine in the modern conditions. Indicators for identification bank business models has been substantiated. Two groups of indicators were selected. These groups are the group based on assets and the group based on liabilities. The group based on assets includes such indicators as the share of interbank loans in net assets; loans to legal entities and loans to individuals as a percentage of net assets; share of investments in net assets. The group based on liabilities includes: bank funds (including funds received from the National Bank of Ukraine) as a percentage of liabilities; funds of legal entities and funds of individuals as a percentage of liabilities; borrowed funds (debt securities, other borrowed funds and subordinated debt), as a percentage of liabilities; the share of capital in the sum of liabilities. Based on own calculations we identified business models of Ukrainian banks under the modern conditions. They are investment with interbank funding, investment with corporate funding, investment with retail funding, investment with capital funding, corporate, corporate with retail funding, corporate with capital funding, retail. To assess business models of Ukrainian banks we substantiated such indicators as return on assets, return on equity, return on investments, yield of assets. Banks with the following business models turned out to be the most profitable: investment with corporate funding, investment with retail funding, corporate with capital funding. According to the results of the assessment of business models based on profitability and profitability indicators, it was established that in Ukraine, in modern conditions, investment business models are the most profitable and profitable. This is ensured by the specificity of investments in government securities, which provide both high income and minimal risk for Ukraine.*

Key words: bank, business models of banks: investment, corporate, retail and universal, yield and profitability of assets.

JEL Classification: G210.

Постановка проблеми. Діяльність та фінансові показники окремих банків відрізняються як у різних країнах, так і в межах національних банківських систем. Банки мають різні стратегії розвитку та формують структуру балансу відповідно до своїх бізнес-цілей. У процесі здобуття конкурентних переваг та боротьбі за можливості зростання банки обирають бізнес-модель для оптимального використання сильних сторін своєї організації.

Відновлення економіки після пандемії сформувало макроекономічне середовище у 2021 році з відновленням зростання ВВП та підвищенням інфляції. На початку 2022 року більшість прогнозів вказували на продовження цих тенденцій, а деякі помірні зрушення кривої дохідності вказували на очікування виходу з негативних процентних ставок. Однак із вторгненням росії в Україну, економічними санкціями та частковим припиненням поставок російського газу до країн ЄС економічне середовище зазнало досить кардинальних змін. Банки Єврозони відчували підвищення прибутковості, якого не бачили більше десяти років: висхідний зсув кривої дохідності в основному мав дуже позитивний вплив на прибутковість банків, оскільки це допомогло зміцнити їх кредитну маржу. Українські банки напередодні повномасштабної війни мали високі показники рентабельності та значний запас міцності власного капіталу. Незважаючи на те, що банки продемонстрували значну стійкість протягом останніх трьох років, висока невизначеність і ризики зниження продовжують позначати бізнес-середовище. Надзвичайно важливо, щоб наглядові органи ретельно оцінювали, чи дозволяють процеси та процедури банків швидко адаптуватися до будь-яких змін в економічному середовищі. Не менш важливими є консервативна політика банків та потужні можливості стратегічного планування. У цих умовах особливого значення набувають питання ідентифікації та оцінювання бізнес-моделей банків, що повинно стати підґрунтям подальшого стратегічного аналізу діяльності банків в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення бізнес-моделей діяльності банків присвячено праці українських та зарубіжних науковців. Низка досліджень присвячена питанням ідентифікації бізнес-моделей та їх оцінювання у розрізі окремих економік та регіонів [1, 2, 3]. Також варто виділити дослідження бізнес-моделей у контексті їх життєздатності з метою вибору найбільш ефективного підходу до регулювання діяльності банків з боку регулятора [4, 5, 6]. Також нині з'являються публікації, що присвячені аналізу бізнес-моделей банків ЄС у сучасних умовах [7], де вказується на специфіку обґрунтування стратегії розвитку в умовах невизначеності. Зазначене вище доводить необхідність ідентифікації бізнес-моделей та їх додаткового оцінювання у сучасних умовах, які характеризуються невизначеністю та складною прогнозованістю майбутнього.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. До таких специфічних сучасних умов, що потребують удосконалення підходів до визначення та оцінювання бізнес-моделей банків, слід віднести насамперед геополітичну нестабільність, спричинену воєнними діями в Україні у зв'язку з агресією з боку росії. Ці умови потребують додаткового уточнення змісту бізнес-моделей банків та підходів до їх аналізу.

Метою дослідження є удосконалення методичних підходів до ідентифікації та оцінки бізнес-моделей банків в Україні у сучасних умовах.

Основний матеріал. Бізнес-модель банку – це стратегічний план, що описує, як банк отримує прибуток, як він створює і постачає свої продукти та послуги, які ринки обслуговує та як взаємодіє зі своїми клієнтами і партнерами. Бізнес-модель банку описує, як він використовує свої ресурси, включаючи людей, технології, капітал та інформацію, щоб забезпечити стабільний потік доходів та збільшити свою прибутковість [8].

Визначенням загальної бізнес-моделі банків є структура фондування та дохідні активи на основі даних показників активів та пасивів.

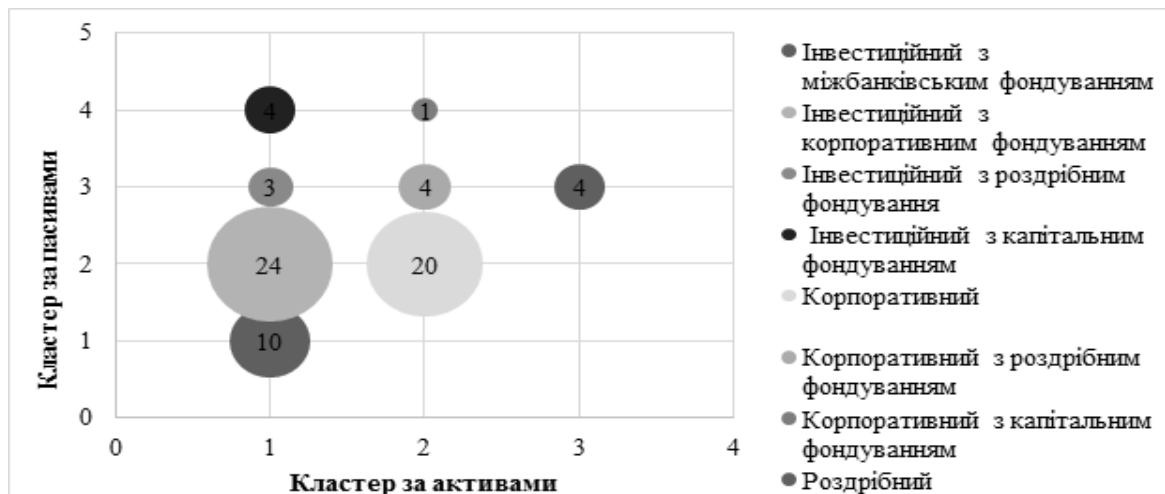
1. Структура активів: частка міжбанківських кредитів у чистих активах; кредити юридичним особам та кредити фізичним особам у % до чистих активів; частка інвестицій у чистих активах.

2. Структура пасивів: кошти банків (у т. ч. НБУ) у % до пасивів; кошти юридичних осіб та кошти фізичних осіб у % до пасивів; запозичені кошти (боргові цінні папери, інші залучені кошти та субординований борг), у % до пасивів; частка капіталу в сумі пасивів.

Необхідно зауважити, що у роботі аналіз проводився за допомогою функції «ЯКЩО»

MS Excel за такими критеріями: інвестиційний – частка інвестицій перевищує частку кредитного портфеля; міжбанківське кредитування – найбільша частка, порівнюючи з іншими складовими активів; якщо банк не належить до попередніх груп, то у випадку переважання кредитування юридичних осіб – корпоративний, фізичних – роздрібний. За пасивами структура фондування визначається часткою найбільшої складової ресурсів.

Результати ідентифікації бізнес-моделей банків станом на 01.01.2022 та 01.01.2023 наведено на рис. 1.



А). Станом на 01.01.2022 р.



Б) Станом на 01.01.2023 р.

Рис. 1. Результати ідентифікації бізнес-моделей банків України

Джерело: складено авторами за матеріалами [9].

Залежно від рівня зазначених вище показників, пропонуємо ідентифікацію таких бізнес-моделей банків:

1. Інвестиційні з міжбанківським фондуванням – залучає кошти на міжбанківському ринку і вкладає їх переважно в інвестиції. Враховуючи, що основну частку інвестицій складають ОВДП, діяльність за цією

бізнес-моделлю базується виключно на здійсненні ринкового арбітражу та не створює позитивного внеску в економічне зростання.

2. Інвестиційні з корпоративним фондуванням – основною характеристикою бізнес-моделі банку є надання фінансових послуг для корпоративних клієнтів. Банки цієї групи залучають кошти від корпоративних клієнтів та вкладають переважно в ОВДП. Корпоративні

кошти сприяють розвитку економіки і не так схильні до відтоку, порівнюючи із коштами фізичних осіб (що належить до переваг бізнес-моделі).

3. Інвестиційні з роздрібним фондуванням – здійснення інвестицій із залученням фондування від роздрібних клієнтів. Недоліком цієї

бізнес-моделі є порівняно вища вартість роздрібних ресурсів. Крім того, ураховуючи «соціальний» характер фондування, ризикованість інвестиційної діяльності повинна бути мінімальною, що зумовлюватиме нижчу віддачу інвестицій. В Україні необхідний рівень ризикованості забезпечується вкладанням у державні цінні папери, високу дохідність яких можна розглядати як умовно тимчасову. У стабільних умовах, які характеризуються низькими ставками за державними цінними паперами, ця бізнес-модель не зможе забезпечити необхідну прибутковість.

4. Інвестиційні з капітальним фондуванням – капітальне фондування пов'язане зі значною часткою власного капіталу. Ця бізнес-модель теоретично означає наявність значного капіталу та здійснення банківських інвестицій з прийнятним для банку рівнем ризику та прибутковості, адже ризикує банк переважно власними коштами. Однак в Україні ця

бізнес-модель характеризує діяльність невеликих банків, які вкладають кошти в ОВДП.

5. Корпоративні – основною характеристикою корпоративної

бізнес-моделі банку є спрямування на надання фінансових послуг для великих корпоративних клієнтів. Корпоративна спеціалізація характеризує активні та пасивні операції банків. Перевагою бізнес-моделі є створення довгострокових відносин із великими клієнтами та їх лояльність. Недоліками можуть стати низька диверсифікація діяльності та залежність від окремих клієнтів. В Україні за цією бізнес-моделлю працюють банки з іноземним капіталом, приватні українські банки та окремі державні банки.

6. Корпоративні з роздрібним фондуванням –

корпоративно-роздрібна бізнес-модель банку охоплює два різні ринкові сегменти – великих корпоративних клієнтів та індивідуальних клієнтів з роздрібною сектору. Основною характеристикою цієї бізнес-моделі є залучення заощаджень населення та спрямування цих коштів у корпоративні кредити. Ця бізнес-модель є найбільш класичною для діяльності банків та такою, що теоретично сприятиме позитивному внеску банківського сектора в економічне зростання.

7. Корпоративні з капітальним фондуванням – корпоративна

бізнес-модель банку з капітальним фондуванням орієнтується на великих корпоративних клієнтів, що забезпечує високий рівень дохідності та мінімізує ризику.

8. Роздрібні – основною характеристикою роздрібною бізнес-моделі банку є надання фінансових послуг, спрямованих на задоволення потреб фізичних осіб та малого бізнесу. Слід зауважити, що роздрібні кредити не сприяють розвитку економіки, а кошти фізичних осіб відносно більше схильні до відтоку у випадку виникнення «банківських панік».

За результатами проведеного аналізу можемо зазначити, що за 2022 рік структура банків України за їхніми бізнес-моделями дещо змінилася. Слід констатувати значне зменшення банків з бізнес-моделлю інвестиційною з міжбанківським фондуванням, що пов'язано з обмеженням залучення коштів на міжбанку, та переходом до залучення коштів від корпоративних клієнтів. Також можемо побачити зменшення корпоративних банків, однак це пов'язано з тим, що частина з них за активами знаходиться на межі з інвестиційними з корпоративним фондуванням, тому вони часто переходять між цими бізнес-моделями. Зазначимо, що в Україні на 01.01.2023 з 67 діючих банків 44 банки є інвестиційними з різними видами фондування, 21 банк – корпоративні, корпоративні з роздрібним та капітальним фондуванням та лише 2 банки – роздрібні. Це мало б свідчити про розвиток фондового ринку, однак це не так, адже значна частка активів – це облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), отже, це не сприятиме збільшенню ресурсів у нефінансових корпораціях. Домінуюча частка ОВДП в інвестиціях дозволяє банкам підтримувати дохідність та ліквідність, проте це також свідчить певною мірою про фіскальне домінування та зменшення ролі банківської системи у кредитуванні.

Проаналізуємо показники рентабельності активів, капіталу та інвестицій, та дохідності процентних, комісійних активів та торговельного результату за середніми значеннями за виділеними бізнес-моделями (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювання бізнес-моделей банків України за середніми значеннями станом на 01.01.2023 р.

Бізнес-моделі	Рентабельність (віддача)			Дохідність активів			Частка на ринку, %
	Активів	Капіталу	Інвестицій	Процентні	Комісійні	Торговельний-результат	
Інвестиційна з міжбанківським фондуванням	-5,46	-23,03	-9,24	11,67	3,40	6,33	0,12
Інвестиційна з корпоративним фондуванням	0,65	6,79	1,22	9,66	3,35	1,76	22,21
Інвестиційна з роздрібним фондуванням	2,56	24,94	5,29	12,21	9,84	3,46	39,61
Інвестиційна з капітальним фондуванням	-0,60	3,75	7,13	11,89	12,55	2,14	0,32
Корпоративна	-0,72	-18,63	-4,48	9,45	2,69	2,11	33,68
Корпоративна з роздрібним фондуванням	-2,72	-25,19	-11,65	12,39	2,97	2,32	3,78
Корпоративна з капітальним фондуванням	1,57	1,93	16,85	13,41	0,39	2,45	0,01
Роздрібна	-13,80	-94,38	-536,72	48,78	4,90	0,56	0,27

Джерело: складено авторами за матеріалами [9].

Отже, проаналізувавши дані, можемо охарактеризувати показники рентабельності та дохідності окремо за бізнес-моделями.

Інвестиційна з міжбанківським фондуванням бізнес-модель – цей кластер займає лише 0,12% за чистими активами від усієї банківської системи та до нього входять лише два банки (один прибутковий, інший збитковий), тому аналіз кластеру необґрунтований. Інвестиційна з корпоративним фондуванням бізнес-модель – досить прибутковий кластер, до складу якого входять переважно банки з іноземним капіталом та який займає 22,2% частки ринку банківських послуг. Спостерігаються додатні значення рентабельності (найкраща рентабельність капіталу), найбільший дохід банки цього кластеру отримують від процентних доходів. Комісійні доходи та торговельний результат відповідають середнім значенням. Інвестиційна з роздрібним фондуванням бізнес-модель – до цього кластеру входять найбільші та системно-важливі банки України, такі як «Приватбанк», «Ощадбанк» та «Універсалбанк», які займають частку на ринку за чистими активами майже 40%. Це найбільш ефективна та життєздатна група, яка функціонує на сучасному фінансовому ринку України. Кластер показує досить непогані показники рентабельності активів та інвестицій, віддача капіталу становить майже 25%, що свідчить про високу прибутковість. Основне джерело прибутку – процентні доходи, переважно доходи від торгівлі та купівлі ОВДП та комісійні доходи від обслуговування рахунків клієнтів. Торговельний результат відповідає середнім значенням.

Інвестиційна з капітальним фондуванням – частка на ринку банківських послуг 0,32%, тому модель не є життєздатною з огляду на специфіку ринку, проте показники рентабельності та дохідності активів відповідають середнім значенням за системою.

Корпоративна бізнес-модель – група займає третину ринку банківських послуг, проте у 2022 році вона показала збиткові показники рентабельності майже у всіх банках

цього кластеру. Корпоративна з роздрібним фондуванням – показники групи аналогічні показникам банків з корпоративною бізнес-моделлю та в цілому можемо стверджувати, що група є збитковою. Корпоративна з капітальним фондуванням – до цього кластеру станом на 01.01.2023 увійшов лише один банк, тому аналіз показників групи є недоцільним.

Роздрібна бізнес-модель – до кластеру увійшли два банки, які вели збиткову діяльність, найбільше джерело доходів – процентні доходи, проте аналіз цієї групи не є показником роздрібною бізнес-моделі.

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що нині в Україні найбільш життєздатними є інвестиційні бізнес-моделі. Це забезпечується за рахунок специфіки інвестицій у державні цінні папери, які забезпечують одночасно високий дохід та мінімальний за умов України ризик. Для подолання поточної невизначеності банкам необхідно вдосконалити процеси стратегічного управління за напрямками аналізу сценаріїв і пов'язаних з ними показників ефективності з урахуванням ризиків; також їм слід оцінювати перспективи розвитку кожного напрямку діяльності та продукту з виявленням «вузьких» місць та посиленням існуючих конкурентних переваг.

Список літератури

1. Roengpitya R., Tarashev N., Tsatsaronis K. Bank business models. *BIS Quarterly Review*. 2014. December. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.pdf (дата звернення 30.04.2023).
2. Al-Debei M., El-Haddadeh R., Avison D. Defining the business model in the new world of digital business. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 2008. P. 1-11. URL: <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300> (дата звернення 30.04.2023).
3. Ayadi R., de Groen W. Banking business models monitor. Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. 2014. URL: <https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf> (дата звернення 30.04.2023).
4. Rashkovan, V., Pokidin, D. Ukrainian Banks' Business Models Clustering: Application of Kohonen Neural Networks. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2016. 238. Pp. 13-38. <https://doi.org/10.26531/vnbu2016.238.013> (дата звернення 30.04.2023).
5. Ayadi R., Arbak E., de Groen D. Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm?, 2012. Center for European Policy Studies, Brussels. URL: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/598223/93b3f181-615d-4a3d-94b6-0324a5e36f20/Ayadi-et-al-.pdf?retry=1> (дата звернення 30.04.2023).
6. Шульга Н., Омеленчук В. Кластеризація банків за бізнес-моделлями. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. Том 140. № 6. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10)
7. Banks' business models: an uncertain environment needs agile steering. 2023. 15 February. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215.en.html> (дата звернення 30.04.2023).
8. Онищенко Ю. І., Заяць Е. Л. Визначення видів бізнес-моделей банків в банківській системі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 4 (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20>
9. Дані наглядової статистики НБУ. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 30.04.2023).

References

1. Roengpitya, R., Tarashev, N., Tsatsaronis, K. (2014). Bank business models. *BIS Quarterly Review*. December. Retrieved from https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.pdf (date of access 30.04.2023).
2. Al-Debei M. El-Haddadeh, R., Avison, D. (2008) Defining the business model in the new world of digital business. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 1-11. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300> (date of access 30.04.2023).
3. Ayadi, R., de Groen, W. Banking business models monitor (2014) Europe, Centre for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives. Retrieved from <https://www.ceps.eu/system/files/Banking%20Business%20Models%202014.pdf>

(date of access 30.04.2023)

4. Rashkovan, V., Pokidin, D. (2016) Ukrainian Banks' Business Models Clustering: Application of Kohonen Neural Networks. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 238, 13-38. <https://doi.org/10.26531/vnbu2016.238.013> (date of access 30.04.2023).

5. Ayadi, R., Arbak, E., de Groen, D. (2012) Regulation of European Banks and Business Models: Towards a New Paradigm? Center for European Policy Studies, Brussels. Retrieved from: <https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/598223/93b3f181-615d-4a3d-94b6-0324a5e36f20/Ayadi-et-al-.pdf?retry=1> (date of access 30.04.2023).

6. Shulga, N., Omelenchuk, V. (2021) Clustering of banks by business models. *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, 140, 6. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10) [In Ukrainian].

7. Banks' business models: an uncertain environment needs agile steering (2023). 15 February. Retrieved from: URL:<https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215.en.html> (date of access 30.04.2023).

8. Onishchenko, Y., Zayats, E. (2020) Determination of types of business models of banks in the banking system of Ukraine. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4 (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-20> [In Ukrainian].

9. NBU supervisory statistics data. Grouped balance sheets (by banks). Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (date of access 30.04.2023) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.05.2023

Прийнята до публікації 15.05.2023

УДК 336.02

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-54-61

ДИСКУСІЙНІ ПОГЛЯДИ ЩОДО ТРАКТУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Слатвінська М. О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: slatma81@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7356-1189

Бриндак В. М. аспірантка кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: bvm.sv.25@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-2326-2033

***Анотація.** З метою розробки нового формату активізації інвестиційної діяльності та формування належної стратегії залучення фінансових ресурсів для держави у вигляді інвестицій визначено понятійно-категоріальний апарат інвестиційної діяльності. У процесі дослідження розглянуто, проаналізовано та виявлено спільні риси і відмінності у підходах щодо трактувань зарубіжними науковцями в економічній сфері основних понять – «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний процес». Сформовано власні висновки щодо визначення ключових понять, як квінтесенцію наведених трактувань. Правильне та повне трактування всіх визначених категорій привнесе ясність та дозволить здійснювати коректний аналіз реалізації інвестиційних проектів як на мікро-, так і на макrorівні.*

***Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний процес, категоріальний апарат, ключові поняття.*

DISCUSSION VIEWS REGARDING THE INTERPRETATION OF KEY CONCEPTS OF INVESTMENT ACTIVITIES

Slatvinska Maryna, doctor of economic sciences, professor, head of the finance department, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: slatma81@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-7356-1189

Bryndak Valentyna, PhD student of the Department of Finance, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: bvm.sv.25@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-2326-2033

***Abstract.** In order to develop a new format for the intensification of investment activity and the formation of an appropriate strategy for attracting material resources for the state in the form of investments, it is necessary to clearly define the categorical apparatus of "investment", "investment activity", "investment process". In the process of the research, the common features and weaknesses of several interpretations of the concepts of "investment", "investment activity", "investment process" of international authors of economic studies were considered, analyzed and revealed. The correct and complete interpretation of all defined categories will bring clarity and accurate analysis of the implementation of investment projects at both the micro and macro levels.*

Also, the categorical apparatus "investment", "investment activity", "investment process" was considered from the point of view of macro- and microeconomics. From the point of view of macroeconomics, investments are all types of resources in the form of reimbursed expenses for previously made investments and part of the increase in added value, which collectively ensure the continuity of the process of extended reproduction; from the point of view of microeconomics, investments are the application of financial, tangible and intangible capital in objects of entrepreneurial activity with the aim of increasing it and/or obtaining a social effect. The definition of the term "investment process" by modern authors of international and domestic research is reviewed and analyzed. It was determined that the investment process is a continuous process of realization of capital investments at various stages: from an idea to its implementation and the after-investment control. The article states that it is necessary to make changes to the regulatory framework of the Accounting Standards by extending the definition of the category "investment activity" in order to improve the analysis of the enterprises' implementation of investment projects.

***Keywords:** investment, investment activity, investment process, categorical apparatus, key concepts.*

JEL Classification: E220; E620; F210; F650.

Постановка проблеми. З метою розробки нового формату активізації інвестиційної діяльності та формування належної стратегії залучення фінансових ресурсів для держави

у вигляді інвестицій необхідно чітко визначити категоріальний апарат – «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний процес».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення суті вищенаведених термінів досліджували багато українських та зарубіжних вчених: Н. Татаренко, В. Федоренко, А. Череп, О. Борщ, М. Денисенко, Т. Майорова, А. Пересада, А. Поручник, О. Рогожин, Л. Гітман, Дж. М. Кейнс, М. Джонк, О. В. Мертенс, Д. Норткотт, Е. Хелферт, Р. Холт, С. Барнес, У. Шарп та інші, які розкривають сутність цих понять у своїх працях.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Найважливіша неточність, що зустрічалась в українській науковій літературі, – уподібнення поняття «інвестиції» та поняття «капітальні вкладення», які в цьому випадку ототожнюються з вкладенням капіталу у відтворення основних засобів як виробничого, так і невиробничого характеру. У статті зосереджено увагу на визначенні дефініції «інвестиція» сучасними вченими, повному та загальному поясненні поняття інвестицій як різноманітних цінностей (фінансових, матеріальних та інших), що з метою отримання певного доходу, або отримання іншого ефекту, вкладаються в об'єкти інвесторами. Також зроблено акцент на аналізі української нормативно-правової бази щодо повноти визначення дефініцій, які аналізуються у статті, та дано визначення повноти трактувань вищенаведених понять у законодавчій нормативно-правовій базі країни. Зокрема, зазначено, що у Законі про інвестиційну діяльність наведено повне визначення категорії «інвестиції», згідно з останніми дослідженнями відомих світових та українських вчених. Також зосереджено увагу на наявності звуженого формулювання категорії «інвестиційна діяльність» у Національному положенні бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та на необхідності доповнення визначення цього поняття, адже поточні фінансові й реальні інвестиції лишаються за межами цієї форми фінансової звітності.

Мета дослідження. Проаналізувати наукові підходи світових лідерів економічної науки і сучасних українських вчених щодо понятійно-категоріального апарату дослідження інвестиційної діяльності та сформулювати визначення понять «інвестиції», «інвестиційний процес», «інвестиційна діяльність».

Основний матеріал. Розпочнемо аналіз з поняття «інвестиція», оскільки ця категорія є основою для побудови інших категорій, таких як «інвестування», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний процес» та ін. До того ж актуальність визначення полягає у тому, що різні етапи розвитку суспільства обумовлюють різні трактування поняття «інвестиції».

Сам по собі термін «інвестиції» насамперед прирівнюється до латинського слова «investire», що означає «облачати», «вкладати», або ж до англійського «investments», тобто «капітальні вкладення» [1, с. 17].

У електронному словнику Кембриджа під терміном «інвестиція» розуміється «акт вкладання буд-яких ресурсів, приміром грошей або часу, у щось з метою отримати прибутки чи вигоду, або ресурси, які були використані заради цього» [2].

З огляду на це, найбільш доречним у контексті нашого дослідження буде систематизувати та узагальнити різні трактування поняття «інвестиції», що запропоновані світовими науковцями у сфері економіки та наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Трактування поняття «інвестиції» світовими науковцями у сфері економіки

Автор	Праця	Визначення поняття «інвестиції»
П. Массе	Книга «Критерії та методи оптимального визначення капітальних вкладень»	є актом заміни задоволення нинішньої потреби на перспективу її задоволення у майбутньому завдяки інвестиційним благам
Дж. М. Кейнс 1883-1950		нинішнє збільшення цінності капітального майна як результату виробничої діяльності нинішнього періоду, як та частина доходу за цей період, котра ще не була використана з метою споживання

Е. Хансен, Р. Харрод, Дж. Хікс, П. Самуельсон та інші	Неокейнсіанство	досліджено проблеми забезпечення економічної рівноваги завдяки регулюванню державою інвестиційної діяльності
У. Шарп		«позбавитися» коштів заради того, щоб отримати збільшену суму цих коштів у перспективі
Л. Гітман і М. Джонк	Монографія «Основи інвестування»	метод розміщення капіталу, котрий має гарантувати заощадження чи зростання капіталу
К. Макконнелл С. Брю	Економікс: принципи, проблеми та політика	- витрати, пов'язані з будівництвом нових заводів, придбанням верстатів і устаткування з тривалим строком експлуатації; - витрати, пов'язані з виробництвом і нагромадженням засобів виробництва, збільшенням матеріального запасу; - витрати, пов'язані з поліпшенням освіти, здоров'я працівників або ж з підвищенням мобільності робочих сил; - вклад до розвитку продуктивності підприємства, а на макрорівні – до розвитку продуктивності суспільства
К. Маркс 1818-1883	«Капітал»	функція від доходу, не пов'язана з зарплатою, не залежить від її розмірів: «Норма нагромадження є вільною і незалежною змінною; а ставка зарплати, навпроти, залежною змінною»

Джерело: складено авторами за матеріалами [3, 4]

Незважаючи на певні відмінності між визначеннями вчених П. Массе та Дж. М. Кейнса, існує чітка методологічна схожість. Головною спільною рисою у трактуванні поняття «інвестиції» представниками різних зарубіжних наукових шкіл є взаємозв'язок між основною метою інвестора – отриманням доходу – та необхідністю залучення інвестицій. Також багато вчених того часу вважали, що виробничі та інвестиційні процеси не можуть самостійно існувати, оскільки інвестиції дають можливість здійснювати процес виробництва, а кінцевий результат цього процесу безпосередньо впливає на перспективи подальшого накопичення.

Найважливіша неточність, що зустрічалась у вітчизняній науковій літературі, – сама ідентифікація терміну «інвестиції» терміном «капітальні вкладення», які в цьому випадку ототожнюються з вкладенням капіталу у відтворення основних виробничих і невиробничих засобів.

Наявність нових умов розвитку бізнесу на початку 1990-х років і створення ринкових механізмів із національним і регіональним регулювальним впливом потребували розроблення нових підходів до інвестиційного процесу, приміром, до понять інвестицій та інвестиційного потенціалу. І в цьому питанні потрібні були нові фундаментальні дослідження.

Сучасні вітчизняні вчені зосередили свою увагу на наступних деталях трактування категоріального апарату «інвестиції», беручи до уваги зростання значення ролі ринку цінних паперів як механізму, яким передбачено переміщення реальних капіталів у країнах із розвинутою ринковою економікою.

Таблиця 2

Визначення поняття «інвестиції» сучасними українськими вченими

Автор	Визначення поняття «інвестиції»
Олег Балацький	Інвестиції виражають усі види майнових, а також інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в результаті яких формується прибуток (дохід) або ж досягається соціальний ефект
Ігор Бланк	Інвестиції – є витратами грошей, направленими на репродукцію капіталу
Наталя Татаренко	Інвестиції – є видами майнових та інтелектуальних цінностей, котрі було вкладено у об'єкти підприємницької або будь-якої іншої діяльності з метою отримання прибутків чи досягнення конкретного соціального впливу

Джерело: складено авторами за матеріалами [5, 6, 7]

У визначенні О. Балацького більш широка матеріальна база для інвестицій, якщо порівнювати методом, де інвестиції прирівнюються до капітальних вкладень, відображається ціль використання кожного інвестиційного ресурсу. Проте згадане визначення не може відобразити всю економічну сутність інвестицій. Інвестиційна галузь дещо обмежується в ньому виключно підприємницькою діяльністю. Виходячи з цього, у тому випадку, якщо інвестиційні ресурси були використані за межами підприємницьких структур, вони не є інвестиціями.

Більш близькими до відображення сутності інвестицій з погляду економіки є визначення, котрі надали І. Бланк та Н. Татаренко, які дають більш повне узагальнення багаторічного фундаментального дослідження представників світової науки щодо сутності визначення категорії інвестицій.

Досить повно розкрито сутність дефініції «інвестиції» у Законі України «Про інвестиційну діяльність» (далі – Закон про інвестиційну діяльність), прийнятому у 1991 році і чинному по теперішній час: «... всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [8]. До майнових та інтелектуальних цінностей Закон про інвестиційну діяльність відносить і кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів), і рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності), майнові права інтелектуальної власності, сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, у формі технічної документації, навичок та виробничого досвіду, потрібних для організації іншого будь-якого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»); права на користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права.

Виходячи з вищевикладеного, якщо підбити підсумки дослідження сучасних підходів до питань інвестиційних процесів, ми можемо визначити інвестиції як розмаїття цінностей (фінансових, матеріальних та ін.), які для отримання певних доходів чи отримання іншого ефекту вкладаються в об'єкти інвесторами.

Саме тому найважливіша неточність, що зустрічається у межах наукової літератури, – ідентифікація терміну «інвестиції», терміном «капітальні вкладення», що за цих умов розглядається з позиції вкладення капіталу у відтворення першорядних засобів як виробничого, так і невиробничого характеру. Втім, інвестиції можна здійснювати в приріст обігових коштів, до різноманітних фінансових інструментів, до окремих видів нематеріальних активів. Тому необхідно підкреслити, що сам по собі термін «капітальне вкладення» є помітно вужчим і може бути розглянутим виключно з позиції форми інвестиції, але ні в якому разі не як конкретне визначення.

Також поняття «інвестиції» слід розбирати з погляду макро- та мікроекономіки. Що

стосується макроекономіки, то інвестиціями є будь-які ресурси у формі відшкодованих затрат на попередньо здійснені вкладення та частка приросту доданої вартості, які разом забезпечують перманентність процесу розширеного відтворення; що ж стосується мікроекономіки – інвестиції є вкладеннями фінансових, матеріальних та нематеріальних капіталів у об'єкти підприємницької практики заради їх примноження та отримання соціальних ефектів.

Для підняття рівня ефективності використання інвестицій в межах економічної літератури було створено їх науково обґрунтовану класифікацію. Інвестиції були класифіковані з погляду форм, економічної природи кожної групи. Найбільш повною і комплексною є систематизація інвестицій, наведена у роботах І. Бланка [5]. Він класифікує інвестиції за наступними ознаками:

- об'єкт вкладення (реальний і фінансовий);
- тип участі в інвестуванні (прямі і непрямі);
- часовий проміжок інвестування (довгострокові і короткострокові);
- форма власності (спільні, іноземні, державні і приватні);
- регіональна ознака (інвестиції за кордоном і всередині країни).

Іноді ототожнюють терміни «інвестиції» та «інвестування». Втім, «інвестиція» – це цінність, яка вкладається, а «інвестування» – це вже безпосередньо процес вкладення цінностей в об'єкти інвестування. Оскільки термін «інвестування» також ототожнюють з терміном «інвестиційний процес», то, погоджуючись з Л. Куц [9], вважаємо, що інвестування – це один з етапів інвестиційного процесу трансформації ресурсів у об'єкти інвестиційної сфери.

Погляди економістів щодо змісту терміну «інвестиційний процес» різняться (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення терміну «інвестиційний процес» сучасними зарубіжними та українськими науковцями

Автор	Визначення терміну «інвестиційний процес»
Гітман Л. і Джонк М. Основи інвестування. 1997, с. 11	Він є механізмом зведення сторін, які пропонують гроші (мають тимчасово незадіяні кошти), з тими, які пред'являють попит (мають потребу в цих коштах)
Федоренко Г. В. Інвестиційний менеджмент: Навч. посібник. К.: МАУП, 1999, с. 37	Інвестиційний процес та інвестиційний цикл проходять однакові стадії та етапи, проте якщо інвестиційний процес є безперервним процесом реалізації капітальних вкладень, що характеризує всю суть розширеного відтворення основних фондів, то інвестиційний цикл є індивідуальним обігом капітальних вкладень
Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні. 1998, с. 13	У більш вузькому розумінні терміна «інвестиційна діяльність» застосовується термін «інвестиційний процес». Це поняття пов'язують з обґрунтуванням, а також і реалізацією інвестиційних проектів
Норткотт Д. Прийняття інвестиційних рішень. 1997, с. 247	Він є процесом прийняття та реалізації інвестиційних рішень. До етапів інвестиційного процесу належать: пошук ідей; створення проектів і попередній відбір; фінансовий аналіз і прийняття рішень; виконання проекту; моніторинг та після інвестиційний контроль

Джерело: складено авторами за матеріалами [10,11,12,13]

Отже, одні економісти розглядають інвестиційний процес з погляду механізму взаємодії попиту на інвестиції та їх пропозиції (Л. Гітман і М. Джонк), інші – як процес повторного відтворення інвестиційних циклів (Г. В. Федоренко), або як вужче поняття терміну «інвестиційна діяльність» (А. А. Пересада).

Найбільш прийнятною вважаємо позицію Д. Норткотта, який розглядав інвестиційний процес як реалізацію інвестиційних рішень на різних стадіях – від ідеї до впровадження і після інвестиційного контролю, – та Г. В. Федоренка, який зауважив, що інвестиційний процес є безперервним процесом реалізації капітальних вкладень.

Отже, зважаючи на вищевикладене, вважаємо, що інвестиційний процес – це безперервний процес реалізації капітальних вкладень на різних стадіях: від ідеї – до впровадження та після інвестиційного контролю. Кожну стадію інвестиційного процесу, один оборот інвестицій, називають інвестиційним циклом або періодом.

Комплекс заходів від передінвестиційної фази до досягнення результату інвестування (прибуток або соціальний ефект) є інвестиційною діяльністю.

Аналіз наукової літератури свідчить про наявність неоднозначного підходу до детермінації суті інвестиційної діяльності. Згідно з юридичним підходом, наведеним у Законі про інвестиційну діяльність, сукупність практичної діяльності громадян, юридичних осіб та держави у відношенні до реалізації інвестицій є інвестиційною діяльністю [8].

Інвестиційну діяльність реалізують:

- громадяни, недержавні підприємства, господарські асоціації, спілки і товариства, громадські і релігійні організації, інші юридичні особи, засновані на колективній власності;
- органи державної влади, державні підприємства і установи за рахунок коштів бюджету, власних і позикових коштів;
- органи місцевого самоврядування коштами місцевого бюджету, позик, комунальні підприємства та установи через свої і позикові кошти;
- іноземні держави, юридичні особи та громадяни інших держав;
- юридичні особи та громадяни України, юридичні особи та громадяни інших держав у вигляді спільного інвестування.

Разом з цим, у Національному положенні бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» надається таке визначення інвестиційної діяльності: «придбання, а також реалізація необоротних активів та фінансових інвестицій, які не є елементом еквівалентів грошей». Поточні фінансові й реальні інвестиції лишаються за межами цієї форми фінансової звітності. Тобто наголос зроблено на придбанні та реалізації насамперед необоротних активів і фінансових інвестицій, але ж оборотні активи також відіграють роль об'єкту інвестування [14]. Як підсумок, можна сказати, що нормативно-правова база бухгалтерського обліку робить помітно вужчою категорію «інвестиційна діяльність», оскільки в них включаються лише довгострокові реальні та фінансові інвестиції, а це йде всупереч природі цієї економічної категорії.

Враховуючи те, що аналіз результатів діяльності підприємства відбувається відповідно до фінансової звітності, вважаємо неповним визначення інвестиційної діяльності у стандартах бухгалтерського обліку, що може призвести до некоректного моніторингу інвестиційних проектів.

Отже, зважаючи на вищевикладене, вважаємо необхідним внести зміни до нормативної бази Стандартів бухгалтерського обліку щодо розширення визначення категорії «інвестиційна діяльність» заради гарантування достовірного та всеохоплюючого аналізу діяльності підприємства з реалізації інвестиційних проектів.

Відповідно до Закону про інвестиційну діяльність, сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій є інвестиційною діяльністю [8].

Слід зазначити, що у дослідженнях щодо інвестування необхідно приділити увагу інвестиційній діяльності в умовах невизначеності. Часом вартість інвестицій більш невизначена, ніж майбутня віддача [15].

Отже, інвестиційна діяльність провадиться різними суб'єктами господарювання як резидентами України, так і нерезидентами та у різних формах.

Забезпечується інвестиційна діяльність завдяки реалізації інвестиційних проектів і операцій з корпоративними правами та іншими типами майнових та інтелектуальних цінностей.

Ефективна реалізація інвестиційної діяльності підвищує добробут населення країни, сприяє поширенню інновацій, підвищує продуктивність праці.

Завдяки глобалізації, виробничій та науково-технічній кооперації інвестиційна діяльність забезпечує інтеграцію національної економіки у світову.

Висновки. Отже, враховуючи вищевикладене, як квінтесенція трактування проаналізованих понять різних авторів, наводимо власне визначення згаданих термінів, а саме:

- інвестиції – це фінансові, матеріальні та інші цінності, що вкладаються у різноманітні

об'єкти інвесторами заради отримання певних доходів, або отримання іншого ефекту;
 – інвестиційний процес – це безперервний процес реалізації капітальних вкладень на різних стадіях: від ідеї – до впровадження та після інвестиційного контролю; кожен етап інвестиційного процесу, один оборот інвестицій, називають інвестиційним циклом або періодом;
 – інвестиційна діяльність – це постійний процес вкладення інвестицій, циклічна реалізація інвестиційних проектів на мікрорівні (підприємства, організації, інвестиційні проекти) та макрорівні (регіональні інвестиційні проекти, державні, міждержавні, міжнародні, глобалізаційні тощо), що формує інвестиційну діяльність на мікро- та макрорівні.
 Розглянемо динаміку цих тлумачень на малюнку 1.

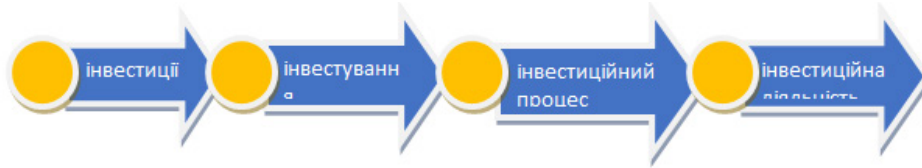


Рис.1. Квінтесенція трактування проаналізованих понять

Джерело: складено авторами

Також слід зазначити, що на об'єм інвестицій та активізацію інвестиційної діяльності підприємств, регіонів, держави впливає інвестиційний клімат. У створенні сприятливих умов, тобто інвестиційного клімату, першорядну роль має відігравати: правова та безпекова стабільність, а також достатньо м'яка інвестиційна державна політика, реєстраційні умови для інвесторів, відсутність корупції, тінювих механізмів ухвалення рішень з відповідним належним механізмом реалізації інвестиційних проектів.

Результативним засобом перспективного управління інвестиційною діяльністю в умовах суттєвих змін у макроекономічних факторах, впливу з боку державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку та пов'язаної з цим невизначеності є інвестиційна стратегія.

Правильне та повне трактування всіх визначених категорій привнесе ясність та дозволить здійснювати коректний аналіз результатів інвестиційних проектів як на мікро-, так і на макрорівні.

Список літератури

1. Вовчак О. Д. Інвестування: навч. посіб. Львів. Новий Світ, 2000, 2007. 544 с.
2. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/investment>. (дата звернення 22.03.2022).
3. Гулей А. І. Сутність і економічна природа інвестицій та інвестиційного процесу. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2013/5.pdf. (дата звернення 05.04.2022).
4. Яременко О. Економічна сутність інвестицій та основні поняття інвестиційної діяльності. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41357/st_57_07.pdf?sequence=1. (дата звернення 10.04.2022).
5. Бланк І. О. Інвестологія: наука про інвестування / Бланк І. О. та ін.; за ред. проф. Реверчука С. К. К. Атіка, 2001. 180 с.
6. Татаренко Н. О. Теорії інвестицій: навч. посіб. / Татаренко Н. О., Поручник. А. М. К. КНЕУ, 2000. 160 с.
7. Балацький, О. Ф. Управління інвестиціями: навч. посіб. / Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Соколов М. О. Суми. Університетська книга, 2004. 232 с.
8. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>. (дата звернення 22.08.2022).
9. Куц Л. Інвестиційний процес в ринковій економіці: Теоретичний аспект. URL: <http://surl.li/htzuj>. (дата звернення 22.11.2022).
10. Smart, Scott B.; Gitman, Lawrence J.; Joehnk, Michael D. Fundamentals of Investing. (12th Edition). Prentice Hall, 2013. 672 p.
11. Федоренко Г. В. Інвестиційний менеджмент: Навч. посібник. К. МАУП, 1999. 184 с.
12. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні. К. Лібра, 1998. 392 с.

13. Норткотт Д. Прийняття інвестиційних рішень. Пер. з англ. м.: Банки і біржі, ЮНІТИ, 2001. 118 с.
14. Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 №73 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>. (дата звернення 12.06.2023).
15. Pindyk, Robert S. Investments of uncertain cost. National bureau of economic research. 1050. Massachusetts Avenue, Cambridge, MA02138. September 1992.

References

1. Vovchak, O. D. (2007). Investing: education manual. Lviv. Novy Svit. 544. [In Ukrainian].
2. Cambridge dictionary. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/investment>. (accessed March 22, 2022).
3. Guley, A. I. The essence and economic nature of investments and the investment process. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2013/5.pdf. (accessed April 05, 2022). [In Ukrainian].
4. Yaremenko, O. Economic essence of investments and basic concepts of investment activities. Retrieved from http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41357/st_57_07.pdf?sequence=1. (accessed April 10, 2022). [In Ukrainian].
5. Blank, I. O. (2001). Investology: the science of investing / I. O. Blank et al.; under the editorship Prof. S. K. Reverchuk. K. Atika. [In Ukrainian].
6. Tatarenko, N. O. (2000). Theories of investments: academic manual. / N. O. Tatarenko, A. M. Poruchnyk. K. KNEU. [In Ukrainian].
7. Balatskyi, O. F. (2004). Investment management: academic. manual / O. F. Balatskyi, O. M. Telizhenko, M. O. Sokolov. Sumy. University book. [In Ukrainian].
8. Law of Ukraine "On Investment Activity" dated September 18, 1991. No. 1560-XII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>. (accessed August 22, 2022). [In Ukrainian].
9. Kutz, L. Investment process in the market economy: Theoretical aspect. URL: <http://surl.li/htzuj>. (accessed 22 November, 2022). [In Ukrainian].
10. Smart, Scott B.; Gitman, Lawrence J.; Joehnk, Michael D. (2013). Fundamentals of Investing. (12th Edition). Prentice Hall. 672.
11. Fedorenko, G. V. (1999). Investment management: Education manual. K. MAUP. 184. [In Ukrainian].
12. Peresada, A. A. (1998). Investment process in Ukraine. K. Libra. [In Ukrainian].
13. Northcott, D. (2001). Making investment decisions. Trans. from English: Banks and Exchanges, UNITY. 118. [In Ukrainian].
14. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 07.02.2013 No. 73 "On approval of the National regulation (standard) of accounting 1 "General requirements for financial reporting" with changes and additions. (accessed June 12, 2023). [In Ukrainian].
15. Pindyk, Robert S. (1992). Investments of uncertain cost. National bureau of economic research. 1050. Massachusetts Avenue, Cambridge, MA02138.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2023

Прийнята до публікації 11.05.2023

УДК 336.71:346.92

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-62-71

МОДЕЛІ ДИФУЗІЇ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ КОМПЛАЄНСУ В ЛОКАЛЬНОМУ ПРАВІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

Шелудько С. А., кандидат економічних наук, доцент, керівник проектів та програм Департаменту оцінки та заставних операцій, ПАТ Акціонерний банк «Південний», м. Одеса, Україна

e-mail: s.szeludko@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0636-4940

***Анотація.** Статтю присвячено економіко-правовому дослідженню моделей дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків. Для визначення специфіки висвітлення окремих аспектів дотримання норм застосовано метод компаративного аналізу відповідних внутрішніх документів 15 найбільших установ. Визначено ключові ризики узагальненого підходу до адаптації світової практики в прикладні моделі забезпечення комплаєнсу вітчизняних банків, подано основні рекомендації для пом'якшення негативних наслідків їх реалізації. Охарактеризовано організаційно-правові особливості запровадження міжнародних стандартів з регулювання комплаєнсу в практиці НБУ. Проаналізовано кодекси поведінки (етики) та аналогічні документи системно важливих банків України в розрізі класифікаційних груп. Обґрунтовано спільні та відмінні риси розглянутих актів локального права. Отримані результати мають прикладну цінність через урахування зазначених моделей дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу при розробці внутрішнього нормативного забезпечення банків з питань відповідності вимогам.*

***Ключові слова:** комплаєнс, банк, міжнародні стандарти, локальне право, корпоративна етика.*

MODELS OF INTERNATIONAL COMPLIANCE STANDARDS' DIFFUSION INTO LOCAL LAW OF UKRAINIAN BANKS

Sheludko Sergii, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Project & Program Manager of the Department of Valuation and Collateral Operations, Pivdenny Bank PJSC, Odesa, Ukraine

e-mail: s.szeludko@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0636-4940

***Abstract.** The paper is devoted to the economic and legal study of models of international compliance standards' diffusion into local law of Ukrainian banks. It is used the method of comparative analysis of relevant internal documents of 15 largest institutions to determine the specifics of coverage of certain aspects of compliance. It is identified the key risks of the generalized approach to the adaptation of world practice into applied models for ensuring the compliance of domestic banks. It is provided the main recommendations for mitigating the negative consequences of implementing the specified challenges. It is characterized the organizational and legal features of the introduction of international compliance regulation standards in the practice of the NBU. It is analyzed the Codes of conduct (ethics) and similar documents of systemically important banks of Ukraine. Since the sample was represented by state, foreign and private Ukrainian banks, as a result, not only the key features of the analyzed documents were determined for each institution, but also the common and distinctive within the framework of classification groups were identified. Therefore, state banks focus on avoiding conflicts of interest and responsible use of property, banks with foreign capital – on protecting consumer rights and compliance with financial monitoring requirements, and private domestic banks – on relations with own shareholders and employees' compliance with corporate style. The common feature of the considered acts of local law is the emphasis on relations with customers and competitors, proper handling of confidential information, procedures for cooperation with partners, suppliers and agents, maintaining a high culture of risk management, prevention of any manifestations of corruption, abuse of official position, bribery with special attention to giving and receiving gifts. The obtained results have an applied value due to considering the specified models of international compliance standards' diffusion in the development of internal normative support of banks on compliance issues.*

***Keywords:** compliance, bank, international standards, local law, corporate ethics.*

JEL Classification: G210; K230; M140.

Постановка проблеми. Банківські установи відіграють важливу роль у сучасній економіці будь-якої країни. Оскільки операції, що вони здійснюють, є складними та ризикованими, банки повинні ефективно управляти своєю діяльністю та дотримуватись відповідних правил і норм. Один з ключових аспектів успішного функціонування банківських установ полягає у забезпеченні стану виконання вимог – комплаєнсу. Це означає, що банки мають встановлювати внутрішні правила, процедури та засоби контролю, спрямовані на дотримання законодавчих норм, регуляторних вимог і кращих світових практик. Дослідження особливостей закріплення таких міжнародних стандартів дозволяє отримати

обґрунтоване уявлення про ступінь їх адаптації в повсякденні бізнес-процеси та механізми із забезпечення комплаєнсу, тому становить актуальне наукове завдання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційно-правовим засадам комплаєнсу присвячені публікації О. Драчевської, О. Ковалишина, П. Матвєєва, М. Можаровського, С. Подоляка, Л. Правдивої, С. Теленика, В. Чернишової, однак їх дослідницькі завдання фокушуються лише на загальнонаукових аспектах. Проблеми банківського комплаєнсу з більшою ретельністю досліджувалися зарубіжними вченими, такими як Дж. Гріффіт, Б. ван Роєм, Л. де Кокер, Дж. Міллер, які вивчають окремі правові та етичні механізми регулювання та саморегулювання банків, їхніх працівників і клієнтів у процесі надання та отримання банківських послуг.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ефективне впровадження та застосування кращих світових практик комплаєнсу має важливе значення для підвищення рівня довіри до банківської системи та забезпечення її стабільності. Втім, актуальний науковий дискурс – як економічний, так і правничий, – не приділяє достатньо уваги стану адаптації міжнародних стандартів комплаєнсу у внутрішніх нормативних документах українських банків.

Мета дослідження. Враховуючи зазначене, метою дослідження є економіко-правовий аналіз моделей дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків (на прикладі 15 найбільших, системно важливих установ).

Методологічну базу дослідження складають загальнонаукові (аналіз і синтез, дедукція та індукція, евристична екстраполяція тощо) та спеціальні економіко-правові методи, зокрема аналітично-правовий та компаративний аналіз. Інформаційну базу складають профільні наукові публікації, законодавство України та акти локального права вибраних банків.

Основний матеріал. Зростаючий вплив глобалізації та ускладнення вимог міжнародних фінансових організацій актуалізує необхідність українських банків відповідати міжнародним стандартам у всіх аспектах своєї діяльності, в т.ч. й у забезпеченні комплаєнсу. Головним викликом у запровадженні кращих світових практик є те, що наразі не вистачає достатньо універсальних показників, щоб оцінити, чи внутрішні нормативні документи з комплаєнсу, перебуваючи в центрі уваги такої кількості регуляторних настанов, справді зменшують імовірність та число порушень [1, с. 599]. Поєднання інформаційних прогалин, спотворених цінностей та практичних труднощів пояснює, чому комплаєнс-програми частіше містять опис бажаного стану дотримання норм, ніж перевірені засоби досягнення повної відповідності ним.

У першу чергу, вагому роль грає той факт, що державний та приватний примус за своєю природою зосереджений на виявленій поведінці, а не на попередженні гіпотетичних порушень. Комплаєнс-заходи можуть не стати запорукою довіри до банку з боку НБУ, якщо вони фактично не спроможні запобігти неприйнятній поведінці, незалежно від того, наскільки обґрунтованими ці заходи були – у США навіть особи приватного права позиваються щодо неналежно вжитих комплаєнс-заходів [2, с. 836-837]. Іншими словами, спроби правозастосування страждають від упередженості результатів: негативні результати або незаконна поведінка спонукають до дій, тоді як позитивні результати та законна поведінка залишаються непоміченими та не викликають – або майже не викликають, – жодної реакції. Насправді корпорації з надійними комплаєнс-програмами можуть піддаватися більшому ризику звинувачень у невідповідності, оскільки ефективні програми мають виявляти слабкі місця, якими можуть скористатися регулятори, юристи-позивачі та журналісти-розслідувачі.

По-друге, банки мають небагато шансів заздалегідь дізнатися, які заходи з комплаєнсу допоможуть запобігти порушенням, але збір інформації про ефективність може генерувати зовнішні ризики, пов'язані з можливим розголошенням інформації про тестування на відповідність вимогам. Значні суми можуть бути витрачені на підтвердження комплаєнс-програми лише для того, щоб виявити, що вона є неефективною. Серйозні зусилля з аналізу дієвості вимагають перевірки поведінки співробітників на наявність порушень, що може викликати недовіру та занепокоєння серед тих, кого перевіряють. Відтак більшість комплаєнс-офіцерів віддає перевагу зосередженню на навчанні з базових юридичних та етичних зобов'язань, акцентуючи увагу виключно на фактах розслідування внутрішніх скарг, а потім – коригуючи навчальні плани з метою усунення прогалин в обізнаності щодо норм, які найчастіше порушуються відповідно до отриманих повідомлень.

По-третє, наявність удаваного, «косметичного», а не реального стану комплаєнсу може бути наслідком браку аргументації на користь останнього. Дійсно, у той час, коли компанії з реального сектору внаслідок дотримання норм можуть розраховувати на відповідний приріст продажів або зростання курсу акцій, банки не можуть похизуватися фінансовим результатом від правдивої відповідності вимогам: законна поведінка буде нічим не

примітною, а незаконна наносить лише збитки (у вигляді штрафів і санкцій).

Поза тим, серйозні проблеми як теоретичного, так і практичного характеру можуть виникати у зв'язку з адаптацією внутрішньобанківських стандартів комплаєнсу до міжнародних вимог, безвідносно до правових норм, що по-різному регулюють одні й ті ж самі питання в юрисдикціях різних країн. Доцільно розглянути найбільш поширені приклади таких ситуацій та проаналізувати можливі варіанти усунення протиріч, що пропонуються закордонними правниками.

Першою типовою ситуацією щодо розбіжностей між очікуваннями банку від імплементації закордонного досвіду та національними правовими стандартами є впровадження паралельно з офіційною т.зв. матричною організаційною структурою, що відрізняється від визначеною законодавством, нормативно-правовими актами регулятора (у випадку України – НБУ) та статутними документами банку [3, с. 696]. Ця форма організації управління широко застосовується в банківських установах через свою еластичність та продуктивність, оскільки полягає в нав'язуванні додаткових ліній підзвітності (зазвичай, у вигляді ділових, а не формальних зв'язків), метою чого є забезпечення прямого підпорядкування співробітників одного підрозділу керівнику іншого, або навіть встановлення міжбанківської ієрархії (коли установи належать до одної банківської групи). В результаті запровадження такого типу напівофіційного (але цілком неформального) організаційного підпорядкування щоденні рішення щодо діяльності певної структурної одиниці де-факто ухвалюються в центрах, розташованих поза формальними органами управління [4, с. 14-17]. Подібні ситуації не лише не є рідкістю – більшість сучасних банків, особливо транснаціональних, функціонують за принципом подвійної лінії підпорядкування співробітників, що очевидно суперечить вимогам національного права.

Назагал українське законодавство не містить заборони або обмежень щодо будь-яких форм організаційної структури: частина третя ст. 64 Господарського кодексу надає будь-якому підприємству право визначати її самостійно [5, ст. 64], що підтверджується й положенням Закону України «Про акціонерні товариства», відповідно до якого структура управління визначається в статуті [6, ст. 4, 15], а її зміна вільно допускається за рішенням загальних зборів акціонерів [6, ст. 39]. Профільний закон лише уточнює, що в банках визначення та зміни до організаційної структури вносить Рада [7, ст. 39]. Разом із тим, внаслідок усталення матричної форми організації діяльності в банку виникають практичні ускладнення у вигляді потенційних або реальних порушень нормативних вимог. Це може проявлятися в таких аспектах:

- втрата відповідності трудовому законодавству (наприклад, службове підпорядкування, розподіл робочого часу, черговість відпусток і відряджень, оплата праці та преміювання);
- втрата відповідності податковому законодавству (зокрема, облік авансових платежів, проведення трансфертних розрахунків, нарахування та виплата заробітної плати та інших виплат);
- втрата регуляторної відповідності (в першу чергу, шляхом викривлення бізнес-моделі та бізнес плану через їх побудову без урахування реальних виробничих зв'язків і ресурсів).

Принципово важливим є те, що подібні джерела порушень вимог до належної системи корпоративного управління в банку не лише суперечать чинному законодавству та нормативним вимогам НБУ, а й можуть зрештою стати причиною позбавлення банківської ліцензії, оскільки створюють хибне уявлення про дійсну бізнес-модель банківської установи. Міжнародні стандарти комплаєнсу не містять готового рішення для розв'язання такого комплаєнс-конфлікту, проте своєрідним компромісом є поширене в практиці використання «подвійної ієрархії»: матричне підпорядкування будується таким чином, аби кожен зі співробітників звітував перед неформальним керівником, який посідає вищу посаду, ніж формальний начальник. Цей принцип отримав назву «функціональної» або «пунктирної» підзвітності (англ. functional, dotted reporting lines) – на противагу організаційній або «суцільній» підзвітності (англ. solid reporting lines) відповідно до вимог національного права.

Варто відзначити, що навіть таке компромісне рішення має фундаментальні вади з точки зору регуляторного комплаєнсу: у випадку управління ризиками делегування рішень за межами формально визначеного підрозділу фактично означає кваліфіковане порушення вимог профільного Положення НБУ [8] і тягне за собою застосування суттєвих заходів впливу.

Іншою прикладовою ситуацією, що демонструє прикладні проблеми комплаєнсу в процесі адаптації світового досвіду, є взяття за зразок керівні принципи закордонного регулятора,

що приписують поведінку, відмінну від очікуваної в країні резиденції. Подібні випадки особливо часто відмічаються в діяльності дочірніх банків великих транснаціональних фінансових груп, управління яких зосереджено в домашній країні материнського банку. Хоча більшість міжнародно-правових документів з питань комплаєнсу, зокрема й розглянуті вище методичні рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, визнають необхідність узгоджувати національні та іноземні регуляторні вимоги в рамках забезпечення комплаєнсу [9, п. 46], практика свідчить, що зазвичай такі ситуації провокуються поза прагненнями самого банку. Зокрема, це може бути пов'язане з тим, що у великих фінансових центрах світу (Нью-Йорк, Лондон, Токіо, Франкфурт) місцеві органи банківського нагляду та контролю активно втручаються в діяльність транснаціональних банків, а їх контроль часто приймає ультимативну форму щодо діяльності материнських установ на слаборозвинутих, віддалених ринках [10, с. 460-463]. Інший важіль впливу пов'язаний із регулятивним впливом на корпоративне управління, що тягне накладення на центри ухвалення рішень зобов'язання підлаштовувати правове середовище комплаєнсу на місцях до вимог, які не завжди кореспондують з настановами місцевих центральних банків.

З правової точки зору, подібний стан речей породжує інтервенцію регулятора країни материнського банку до сфери відповідальності регулятора дочірньої установи. Зазвичай це відбувається через внутрішні корпоративні стандарти, створені службою з комплаєнсу, яка в цьому випадку виконує функцію передавальної ланки регулятивних зобов'язань із закордонних ринків до місцевих. Ідеться про вимоги, що можуть стосуватися різних аспектів діяльності банку: від вимог до капіталу, забезпечення безперервності діяльності, звітування перед органами нагляду, до організаційної структури та корпоративної соціальної відповідальності. У випадку, коли сторонні регуляторні стандарти є жорсткішими за місцеві, юрисдикційного конфлікту зазвичай вдається уникнути. Протиріччя виникають у ситуаціях, за яких привнесені нормативні вимоги наявні в країні материнського банку, проте відсутні в країні дочірньої установи.

Найпоширенішим прикладним способом уникнути описаних випадків є дотримання закордонних стандартів зі спеціальним застереженням, що комплаєнс з такими вимогами не має чинити негативний вплив на повсякденну діяльність банку. При цьому місцевий регулятор, як правило, не інформується про детальний обсяг додаткових зобов'язань, що їх бере на себе дочірній банк, за винятком випадків, коли в національному законодавстві присутня пряма вимога подати таку інформацію. Звичайно, встановлення конкретного ступеня порушення чинних регуляторних вимог через використання в діяльності невластивих місцевому правовому полю настанов залежить від рівня деталізації відповідних категорій у законодавстві обох країн.

Можна підсумувати, що переважним джерелом проблем у розглянутих ситуаціях є спосіб закріплення міжнародно-правових норм з комплаєнсу у внутрішньобанківських документах. Неузгодженість та брак пріоритизації розрізнених вимог, стандартів і принципів можуть щоденно породжувати юрисдикційні та етичні дилеми перед банком і його персоналом. Натомість продумані, впорядковані та гармонізовані з чинним законодавством внутрішні кодекси поведінки та методичні документи дозволятимуть суттєво мінімізувати комплаєнс-ризик і полегшити забезпечення повноцінного дотримання норм.

З метою аналізу актуального стану дифузії кращих світових рекомендацій у практику забезпечення комплаєнсу в банках України доцільно здійснити компаративний аналіз актів локального права вибраних установ. Враховуючи мету та завдання цього дослідження, вибірку було сформовано з 15 системно важливих банків відповідно до чинного переліку станом на 1 січня 2023 р. [11]. Варто зазначити, що системно важливими визнаються установи, діяльність яких справляє вплив на стабільність всієї банківської системи [7, ст. 2]. Кількісні показники суттєвості такого впливу регулярно обчислюються НБУ, виходячи з критеріїв розміру, ступені фінансових взаємозв'язків і напрямів діяльності банку [12, п. 4]. Наразі до переліку системно важливих банків належать:

- всі чотири державних (ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, УКРГАЗБАНК);
- шість установ іноземних банківських груп (Райффайзен Банк, УКРСИББАНК, ОТП БАНК, СЕНС БАНК, КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК, КРЕДОБАНК);
- п'ять найбільших банків з приватним українським капіталом (ПУМБ, УНІВЕРСАЛ БАНК, Південний, ТАСКОМБАНК, А-БАНК).

Здійснювати порівняння внутрішньобанківських документів з комплаєнсу доцільно за групами, оскільки такий підхід дозволяє виявити загальні характеристики локального права відносно структури власності, а також є підготовчим етапом до верхньорівневого

компаративного аналізу. Відтак, розпочати доцільно з порівняння банків з державною участю (табл. 1).

У табл. 1 в агрегованому вигляді представлено порівняння змісту внутрішньобанківських кодексів, що закріплюють норми належної поведінки та корпоративної етики в установах з державною часткою. Спільність структури власності, проте, позначається виключно на однаковій назві та високому ступені ідентифікації окремих положень – змістовне наповнення розглянутих документів демонструє різочі відмінності в кодифікації належної поведінки співробітників. Хоча, крім Укргазбанку, всі документи декларують гармонізацію з міжнародно-правовими актами, їхній перелік відрізняється: ПриватБанк і Укресімбанк урахували рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, натомість Ощадбанк брав до уваги звичай ділового обороту та не специфіковану «кращу міжнародну практику». Заслуговує на увагу використання Укресімбанком рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку щодо протидії корупції, хабарництву та впровадження доброчесності у державних підприємствах [13].

Таблиця 1

Ключові риси внутрішнього нормативного документу з комплаєнсу системно важливих банків України з державною часткою

Ознаки порівняння	Назва банку				
	ПриватБанк	Ощадбанк	Укресім-банк	Укргазбанк	
Назва та рік видання чинного документу	Кодекс поведінки (етики), 2022	Кодекс поведінки (етики), 2021	Кодекс поведінки (етики), 2022	Кодекс поведінки (етики), 2019	
Ступінь структурування та ідентифікації положень	висока	висока	висока	висока	
Урахування міжнародних засад	так	так	так		
Сфери застосування:	Відносини з: - акціонерами		так		
	- клієнтами	так	так	так	
	- партнерами	так	так	так	
	- конкурентами	так	так	так	
	- органами влади		так	так	
	- ЗМІ		так		
	Конфлікт інтересів	так	так	так	
	Управління ризиками		так	так	так
	Захист прав споживачів			так	так
	Майно банку	так		так	так
	Корупція			так	так
	Фінансовий моніторинг		так	так	
	Конфіденційність		так	так	так
	Подарунки	так	так	так	так
	Етикет і зовнішній вигляд		так	так	
	Соціальні мережі		так		
Громадське життя		так	так		
Екологія				так	
Порядок відповідальності за порушення вимог	не розкрито	детально описано	не розкрито	не розкрито	

Джерело: складено на підставі внутрішніх документів вказаних банків.

За предметним покриттям комплаєнс-нормами найповнішими є кодекси Ощадбанку та Укрексімбанку, у той час як документи двох інших установ мають вдвічі меншу сферу застосування. Примітно, що чи не єдиним питанням, увагу якому приділено скрізь, є поведження з подарунками, в т.ч. їх дарування та прийняття. Достатня кількість норм стосується також етичних аспектів взаємовідносин з клієнтами, партнерами та конкурентами, запобігання конфліктам інтересів, культурі управління ризиками, відповідальному використанню банківського майна, поведженню з конфіденційними даними. Внутрішні документи Ощадбанку та Укрексімбанку додатково регулюють особисту сторону життя співробітників, встановлюючи вимоги до корпоративного стилю в одязі та косметиці, обмежуючи публічні прояви участі в суспільно-політичному та релігійному житті та, навіть, визначаючи правила поведінки в соціальних мережах.

Хоча всі кодекси визначають міру відповідальності за неприйнятну поведінку (зазвичай, у формі дисциплінарного стягнення), процедурні питання реалізації механізму встановлення обставин, доведення провини та обрання покарання деталізовано лише в документі Ощадбанку.

Наступним кроком є аналогічне дослідження внутрішніх кодексів поведінки банків з іноземним капіталом (табл. 2).

Зміст табл. 2 свідчить, що в кодифікації норм з комплаєнсу в банках з іноземним капіталом існує значно більший плюралізм. Оскільки ці установи є дочірніми банками міжнародних фінансових груп, деякі не мають суто українського нормативного документу, а спираються на відповідні кодекси для всієї групи напряму (Райффайзен Банк, Укрсиббанк, Креді Агріколь Банк) чи опосередковано (Кредобанк). Структурна організація положень цих документів відрізняється меншим ступенем ідентифікації окремих норм, а кодекс поведінки BNP Paribas Group взагалі представлено у вигляді наочної ілюстрованої брошури, де, крім самих правил, подано й типові ситуації та запитання, що можуть виникати внаслідок дотримання або недотримання норм. Неочікуваним є слабка поширеність згадок про гармонізацію з міжнародними стандартами з комплаєнсу (є лише в документах Укрсиббанку та ОТП Банку). Тематичний спектр аналізованих кодексів є порівнюваним за обсягом, найбільш широко норми щодо різних сфер представлено у внутрішніх документах Райффайзен Банку та Креді Агріколь Банку. Солідарно високу увагу всі банки приділяють відносинам з клієнтами та конкурентами, захисту прав споживачів і конфіденційності інформації, а також боротьбі з корупцією. Достатньо широко розглянуто питання дотримання фінансового моніторингу, належному поведженню з подарунками, турбота про екологію та використання соціальних мереж.

Таблиця 2

Ключові риси внутрішнього нормативного документу з комплаєнсу системно важливих банків іноземних банківських груп

Ознаки порівняння	Назва банку					
	Райффайзен Банк	Укрсиббанк	ОТП Банк	Сенс Банк	Креді Агріколь Банк	Кредобанк
Назва та рік видання чинного документу	Кодекс корпоративної поведінки, 2023	Кодекс поведінки, 2021	Кодекс етики, 2022	Кодекс корпоративної етики, 2021	Кодекс поведінки, 2022	Кодекс етики, 2022
Ступінь структурування та ідентифікації положень	високий	низький	середній	низький	середній	високий
Урахування міжнародних засад		так	так			

Сфери застосування:	Відносини з: - акціонерами	так					
	- клієнтами	так	так	так	так	так	так
	- партнерами	так ¹			так	так	так
	- конкурентами	так	так	так	так	так	так
	- органами влади	так				так	
	- ЗМІ		так				
	Конфлікт інтересів	так	так	так		так	
	Управління ризиками		так	так	так		так
	Захист прав споживачів	так	так	так	так	так	так
	Майно банку	так			так	так	так
	Корупція	так	так	так	так	так	так
	Фінансовий моніторинг	так	так	так		так	так
	Конфіденційність	так	так	так	так	так	так
	Подарунки	так		так	так	так	так
	Етикет і зовнішній вигляд						
	Соціальні мережі	так		так		так	
Громадське життя			так		так		
Екологія	так	так			так		
Порядок відповідальності за порушення вимог	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито	

¹ Розкрито окремих кодексів з поведінки з постачальниками

Джерело: складено на підставі внутрішніх документів вказаних банків.

Натомість жоден з порівнюваних кодексів не містить вимог до зовнішнього вигляду співробітників – більше того, в окремих документах цілі розділи присвячено боротьбі з дискримінацією, гендерній, расовій і релігійній рівності тощо. Не розкривається детально ані міра покарання, ані механізм притягнення до відповідальності за порушення норм з комплаєнсу: документи обмежуються викладенням порядку анонімних повідомлень щодо фактів неприйнятної поведінки.

Доцільно відтак простежити особливості внутрішніх документів з комплаєнсу банків з приватним українським капіталом (табл. 3).

У табл. 3 розкрито засади внутрішніх документів з комплаєнсу банків з українським капіталом. На противагу установам іноземних банківських груп, кодекси вітчизняних банків здебільшого характеризуються високим ступенем структурування та дещо ширшим визнанням міжнародних стандартів. Змістовна наповненість, при цьому, суттєво відрізняється за обсягом і спрямуванням: у спільному колі зору лишаються вимоги щодо взаємодії з клієнтами, партнерами та конкурентами, культура ризик-менеджменту, антикорупційна діяльність. Характерною є розлогість глав, присвячених корпоративному стилю в одязі, боротьбі зі шкідливими звичками та збереженню банківської таємниці. Критично мало уваги приділено проблемам екології та співпраці зі ЗМІ. Натомість, як і в попередній групі документів, кодекси українських банків обходять питання порядку застосування заходів

впливу до порушників етичних вимог.

Таблиця 3

Ключові риси внутрішнього нормативного документу з комплаєнсу системно важливих банків з приватним капіталом

Ознаки порівняння		Назва банку				
		ПУМБ	Універсал Банк	Південний	ТАС комбанк	А-Банк
Назва та рік видання чинного документу		Кодекс корпоративної етики, 2022	Кодекс поведінки (етики), 2022	Кодекс етики, 2020	Кодекс поведінки (етики), 2021	Кодекс корпоративної етики та поведінки, 2021
Ступінь структурування та ідентифікації положень		висока	висока	висока	висока	середня
Урахування міжнародних засад		так	так		так	
Сфери застосування:	Відносини з: - акціонерами	так		так	так	так
	- клієнтами	так	так	так	так	так
	- партнерами	так	так	так	так	так
	- конкурентами	так	так	так	так	так
	- органами влади			так	так	так
	- ЗМІ				так	так
	Конфлікт інтересів			так		так
	Управління ризиками	так	так	так	так	так
	Захист прав споживачів		так			
	Майно банку			так		так
	Корупція	так	так	так		так
	Фінансовий моніторинг		так	так		так
	Конфіденційність		так	так	так	так
	Подарунки		так	так		так
	Етикет і зовнішній вигляд	так		так	так	так
	Соціальні мережі			так		
Громадське життя	так		так			
Екологія						
Порядок відповідальності за порушення вимог		детально описано	не розкрито	не розкрито	не розкрито	не розкрито

Джерело: складено на підставі внутрішніх документів вказаних банків.

Підводячи підсумки компаративного аналізу, можна стверджувати, що спільною рисою розглянутих актів локального права є акцентуація на:

- взаємовідносинах з клієнтами та конкурентами;
- належному поводженні з конфіденційною інформацією;

- порядку співпраці з партнерами, постачальниками та агентами;
- підтримці високої культури управління ризиками;
- запобіганню будь-яких проявів корупції, зловживання службовим становищем, хабарництва з особливою увагою до дарування та отримання подарунків.

Основні відмінності між документами, що розроблені банками з різних класифікаційних категорій, полягають в різному ступені структурування та ідентифікації окремих положень (включно з діаметрально протилежними підходами до внутрішньої організації кодексів – від класичних нормативних актів до ілюстрованих брошур), а також у пред'явленні додаткових вимог до поведінки в різних аспектах професійного та особистого життя співробітників:

- державні банки концентрують увагу на уникненні конфліктів інтересів і відповідальному використанню службового майна;
- банки з іноземним капіталом – на захисті прав споживачів і дотриманні вимог фінансового моніторингу;
- приватні українські банки – на відносинах з власними акціонерами та дотриманні працівниками корпоративного стилю у зовнішньому вигляді.

Висновки. Отже, проведене дослідження дозволило встановити наявність трьох моделей дифузії міжнародних стандартів комплаєнсу в локальному праві українських банків, відповідно до приналежності аналізованих установ до групи державних, іноземних або приватних вітчизняних. Відтак, державні банки концентрують увагу на уникненні конфліктів інтересів і відповідальному використанню службового майна, банки з іноземним капіталом – на захисті прав споживачів і дотриманні вимог фінансового моніторингу, а приватні українські банки – на відносинах з власними акціонерами та дотриманні працівниками корпоративного стилю у зовнішньому вигляді. Спільною рисою моделей є акцентуація на взаємовідносинах з клієнтами та конкурентами, належному поводженні з конфіденційною інформацією, порядку співпраці з партнерами, постачальниками та агентами, підтримці високої культури управління ризиками, запобіганню будь-яких проявів корупції, зловживання службовим становищем, хабарництва та увагою до дарування та отримання подарунків.

Список літератури

1. Parker, C. The Compliance Trap : The Moral Message in Responsive Regulatory Enforcement. *Law & Society Review*, 2006. No. 40(3). P.591-622.
2. Arlen, J. The Potentially Perverse Effects of Corporate Criminal Liability. *The Journal of Legal Studies*, 1994. Vol. 23(2). P. 832-867.
3. Fairfax, L.M. The Rhetoric of Corporate Law: The Impact of Stakeholder Rhetoric on Corporate Norms. *The Journal of Corporation Law*, 2006. No. 31. P. 675-713.
4. Stiglitz, J. Multinational Corporations: Balancing Rights and Responsibilities. *Proceedings of the ASIL Annual Meeting*, 2007. No. 101. P. 3-60.
5. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.06.2023).
6. Про акціонерні товариства : Закон України № 2465-IX від 27.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>. дата звернення 15.06.2023).
7. Про банки і банківську діяльність : Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. дата звернення 15.06.2023).
8. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> дата звернення 15.06.2023).
9. Basel Committee on Banking Supervision (2005). Compliance and the compliance function in banks. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>. дата звернення 15.06.2023).
10. Muchlinski, P.T. *Multinational Enterprises and the Law*. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press. 2021. 912 p.
11. Про визначення системно важливих банків : Рішення Правління Національного банку України від 08.03.2023 №95-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_08032023_95-

rsh. дата звернення 15.06.2023).

12. Про затвердження Положення про порядок визначення системно важливих банків : Постанова Правління Національного банку України від 25.12.2014 № 863. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0863500-14#n11>. дата звернення 15.06.2023).

13. Organization for Economic Co-operation and Development (2019). Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/Guidelines-Anti-Corruption-Integrity-State-Owned-Enterprises.pdf>. дата звернення 15.06.2023).

References

1. Parker, C. (2006). The Compliance Trap : The Moral Message in Responsive Regulatory Enforcement. *Law & Society Review*, 40(3), 591-622.
2. Arlen, J. (1994). The Potentially Perverse Effects of Corporate Criminal Liability. *The Journal of Legal Studies*, 23(2), 832-867.
3. Fairfax, L.M. (2006). The Rhetoric of Corporate Law: The Impact of Stakeholder Rhetoric on Corporate Norms. *The Journal of Corporation Law*, 31, 675-713.
4. Stiglitz, J. (2007). Multinational Corporations: Balancing Rights and Responsibilities. *Proceedings of the ASIL Annual Meeting*, 101, 3-60.
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Commercial Code of Ukraine (Act No. 436-IV, January 16). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian]
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). About joint stock companies (Act No. 2465-IX, July 27). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> [in Ukrainian]
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2000). About banks and banking (Act No. 2121-III, December 7). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> [in Ukrainian]
8. National bank of Ukraine. (2018). On the approval of the Regulation on the organization of the risk management system in Ukrainian banks and banking groups (Act No. 64, June 11). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18> [in Ukrainian]
9. Basel Committee on Banking Supervision (2005). Compliance and the compliance function in banks. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>.
10. Muchlinski, P.T. (2021). *Multinational Enterprises and the Law*. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press.
11. National bank of Ukraine. (2023). On the definition of systemically important banks (Act No. 95-rsh, March 8). Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_08032023_95-rsh [in Ukrainian]
12. National bank of Ukraine. (2014). On the approval of the Regulation on the procedure for determining systemically important banks (Act No. 863, December 25). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0863500-14#n11> [in Ukrainian]
13. Organization for Economic Co-operation and Development (2019). Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises. URL: <https://www.oecd.org/corporate/ca/Guidelines-Anti-Corruption-Integrity-State-Owned-Enterprises.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2023

Прийнята до публікації 23.05.2023

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК 338.46

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-72-78

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ ЯК ОСНОВА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА
СФЕРИ ПОСЛУГ

Балабаш О. С. кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Костенко Р. О. студентка 5-го курсу факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inori3405@gmail.com

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування методологічного підходу до формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг на засадах управління комунікативними технологіями. На основі аналізу ринку клінінгових послуг міста Одеси та області побудовано карту стратегічних груп та визначено основні підприємства-конкуренти ТОВ «Об'єкт Сервіс». У статті проведено оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. За результатами опитування клієнтів підприємства встановлено недоліки процесу обслуговування. З використанням функціонального моделювання, а саме нотації Activity diagram, побудовано бізнес-процес «управління заявками», встановлено причини ускладнення комунікаційного процесу та можливі шляхи його покращення. У результаті перепланування бізнес-процесу «управління заявками» за допомогою впровадження інноваційних комунікативних технологій скорочено кількість операцій з восьми до семи та скорочено кількість часу, що витрачається на опрацювання однієї заявки. Доведено економічну доцільність впровадження цих технологій за результатами розрахунку показника ROI.*

***Ключові слова:** управління комунікаціями, сучасні комунікативні технології, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сфера послуг, оптимізація бізнес-процесів.*

MANAGEMENT OF COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS THE BASIS
OF ENSURING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF SERVICE
FIELD ENTERPRISE

Balabash Olga, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Kostenko Renata, 5th year student of the Faculty of Management, Accounting and Information Technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inori3405@gmail.com

***Abstract.** The article substantiates the methodological approach to the formation of competitive advantages of the enterprise in the field of services based on the principles of management of communication technologies. Based on the research of the cleaning services market of Ukraine, it was established that due to the introduction of quarantine measures in connection with the COVID-19 pandemic, and then the introduction of martial law as a result of the armed aggression of the Russian Federation, the problem of uninterrupted operation of the enterprise in a remote format is urgent. Based on the analysis of the market of cleaning services in the city of Odesa and the region, a map of strategic groups was built and the main competing companies of Object Service LLC were identified. The article evaluates the competitiveness of Object Service LLC with its closest competitors based on the calculation of the integral indicator. A survey of clients of "Object Service" LLC was conducted, according to the results of which it was determined that the process of processing one application is not fast enough, therefore, it is necessary to develop tools for its optimization. The business process of "application management" was considered based on functional modeling in the Activity diagram notation, which helped to study in detail the operations in it, namely their number and how much time each operation takes separately. Based on the analysis of this business process, the reasons for the complication of the communication process and possible ways to improve it were determined. As a result of re-planning the business process "application management" with the help of introducing innovative communication technologies into this process, the number of operations was reduced from eight to*

seven and the amount of time spent on processing one application was reduced by more than one hour. The economic feasibility of the implementation of these technologies is proven using the ROI indicator.

Keywords: communications management, modern communication technologies, competitiveness, competitive advantages, service sector, optimization of business processes.

JEL Classification: M110.

Постановка проблеми. Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, зростання вимогливості споживачів призводять до того, що у найближчі десятиліття сподіватися на розвиток бізнесу можуть лише ті підприємства, які володітимуть сучасними технологіями, зокрема у сфері управління комунікаціями [1, с. 139; 2, с. 59; 3; 4, с. 67].

Нині активними користувачами інтернету є понад 60% українців у різних вікових категоріях. Причому найпоширенішим пристроєм для взаємодії з контентом вважається мобільний телефон (70%) [5, с. 20].

В умовах диджиталізації, задля утримання конкурентної позиції на ринку, необхідно враховувати активний перехід процесу продажу продукції та послуг в Інтернет-середовище. Сучасні засоби комунікації (соціальні мережі, пошукові сервіси тощо) дозволяють отримувати точну інформацію про свою цільову аудиторію і ефективно її використовувати для формування подальшої стратегії підприємства [6, с. 117; 7, с. 119; 8, с. 128; 9, с. 100].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему формування конкурентної стратегії та конкурентних переваг досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як М. Портер, І. Ансофф, Г. Ассель, А. Градов, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Т. Б. Харченко, В. Шкардун, М. Треси, Д. Лакер, Р. В. Камишніков, А. Юданов, Ю. Іванов, І. Ступак та інші. У зв'язку з безперервним технологічним прогресом та зростаючими вимогами споживачів проблема пошуку нових конкурентних переваг залишається актуальною і надалі.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розвиток ринку комерційного клінінгу в Україні є результатом впливу наступних факторів [10]:

- Активне будівництво нових комерційних та житлових споруд, що призводить до зростання попиту на послугу з прибирання після ремонту.
- Замість найняття на роботу традиційних прибиральників підприємства все частіше користуються послугами клінінгових компаній, адже це більш дешевий варіант.
- Швидкий та насичений подіями ритм сучасного життя підводить людей до необхідності звертатися за клінінговими послугами до спеціалізованих компаній, щоб заощадити власний час.

Ринок клінінгових послуг в Україні за останні три роки зіткнувся з низкою як труднощів, так і можливостей. Серед можливостей можна відмітити зростаючий попит на дезінфікуючі засоби у зв'язку з пандемією COVID-19. Серед труднощів можна виділити необхідність під час карантину працювати лише у дистанційному форматі, що змусило багато підприємств шукати засоби переведення своїх бізнес-процесів у цифровий простір, що призвело до створення спеціальних додатків та сайтів для підприємств клінінгових послуг тощо. Нині в умовах воєнного стану в Україні можливість працювати дистанційно також зберігає свою актуальність, адже частина населення покинула територію країни у зв'язку з бойовими діями.

З огляду на вищевикладене розробка методичних засад щодо формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг на основі управління комунікативними технологіями набуває особливої актуальності.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування методологічного підходу до формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг на засадах управління комунікативними технологіями.

Основний матеріал. Для досягнення мети дослідження проведемо оцінювання конкурентоспроможності 15-ти підприємств клінінгових послуг, що працюють на ринку Одеси та області, за допомогою побудови карти стратегічних груп конкурентів. Карта є способом графічного відображення конкуренції у галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь чи які тенденції можуть на неї впливати. Дослідження проведемо за двома характеристиками: асортимент послуг та рівень технологічного обладнання.

Асортимент послуг розділимо на 3 категорії за допомогою бальної системи: 1-3 бали (спеціалізація на конкретній послугі), 4-7 балів (2-3 напрями асортименту послуг), 8-10 балів (більше трьох напрямів асортименту послуг).

Рівень технологічного обладнання аналогічним методом поділимо на 3 категорії: 1-3

бали (наявність лише класичного обладнання для клінінгу, низька інноваційна активність), 4-7 балів (наявність деяких новітніх зразків сучасного обладнання для клінінгу, середня інноваційна активність), 8-10 балів (наявність лише сучасного технічного обладнання для клінінгу, висока інноваційна активність). За результатами оцінювання побудуємо карту стратегічних груп конкурентів ринку клінінгових послуг Одеси (рис. 1).

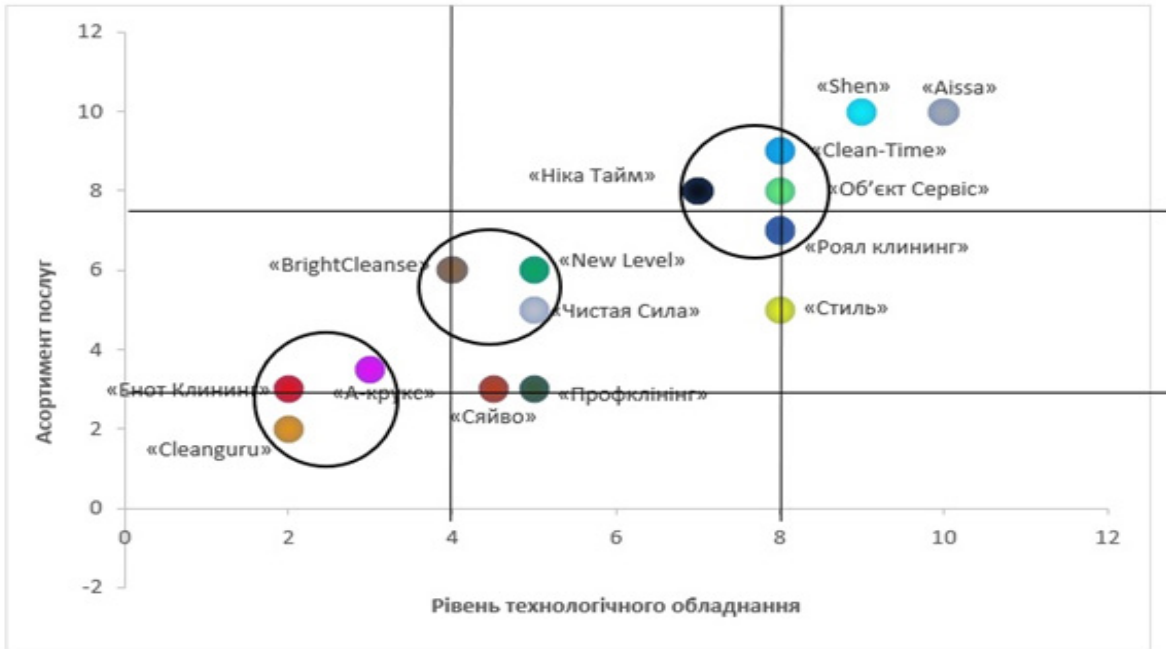


Рис. 1. Карта стратегічних груп конкурентів ринку клінінгових послуг Одеси та області

Джерело: розроблено авторами

За результатами проведеного аналізу виділимо три стратегічні групи.

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Об'єкт Сервіс», порівнюючи його з найближчими конкурентами, а саме ТОВ «Ніка Тайм», ТОВ «Clean-Time» та ТОВ «Роял клінінг» (табл. 1). Оцінка проводилася за 10-ти бальною шкалою, де 1 – найнижча оцінка, 10 – найвища.

Таблиця 1

Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Об'єкт Сервіс»

Фактори	Питома вага	ТОВ «Об'єкт Сервіс»		ТОВ «Роял клінінг»		ТОВ «Clean-Time»		ТОВ «Ніка Тайм»	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
1. Частка ринку	0,1	5	0,5	6	0,6	5	0,5	7	0,7
2. Якість обслуговування	0,2	6	1,2	8	1,6	6,5	1,3	8	1,6
3. Асортимент послуг	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	8	0,8
4. Інноваційний потенціал	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6	7,5	0,75
5. Розвиток рекламної діяльності	0,1	6	0,6	8	0,8	6	0,6	8	0,8
6. Робота з клієнтами	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	7	0,7

7. Цінова політика	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	7	0,7
8. Імідж підприємства	0,1	5,5	0,55	7,5	0,75	6,5	0,65	6,5	0,65
9. Кваліфікація персоналу	0,1	7,5	0,75	7,5	0,75	7	0,7	7,5	0,75
Інтегральний показник	1	-	6,4	-	7,4	-	6,45	-	7,45

Джерело: розраховано авторами

Виходячи з отриманих результатів можна дійти висновку, що усі чотири підприємства займають досить сильні позиції на ринку, а ТОВ «Об’єкт Сервіс» слід звернути увагу на показники якості обслуговування, розвитку рекламної діяльності, роботи з клієнтами та іміджу підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

З метою визначення рівня задоволеності клієнтів ТОВ «Об’єкт Сервіс» якістю обслуговування проведено опитування, у якому прийняли участь 54 клієнти підприємства. Результати опитування представлені на рис. 2

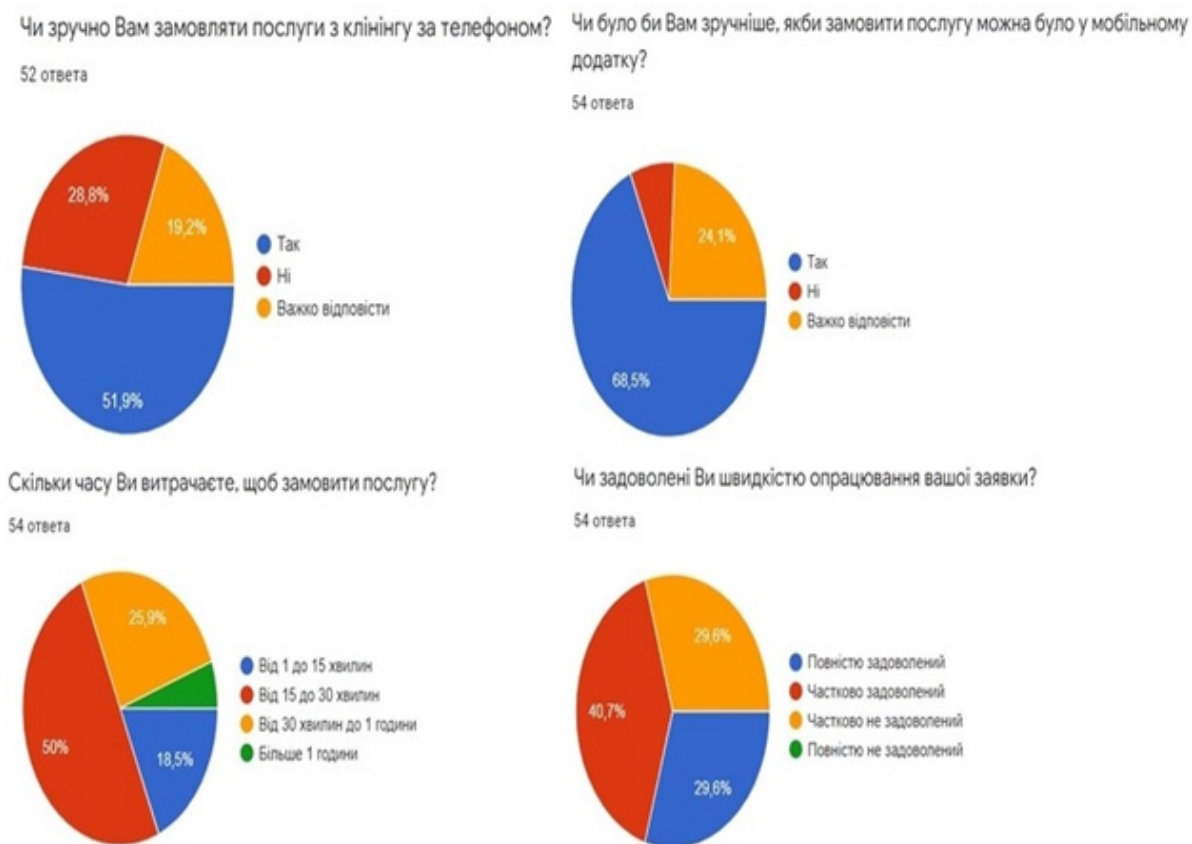


Рис. 2. Рівень задоволеності клієнтів ТОВ «Об’єкт Сервіс»

Джерело: власне дослідження авторів

Згідно з результатами опитування, 50% респондентів відповіли, що витрачають від 15 до 30 хвилин на замовлення послуги; 40,7% респондентів лише частково задоволені швидкістю обслуговування; 51,9% респондентів зазначили, що їм зручно замовляти послуги за телефоном, а 68,5% респондентів підтримують можливість замовлення послуги через мобільний додаток. Опитування показало, що клієнти вважають тривалим час опрацювання заявки, а використання мобільного додатка для оформлення заявки на послугу більшість підтримали.

З метою усунення виявлених недоліків розглянемо бізнес-процес «управління заявками»

на підприємстві ТОВ «Об’єкт Сервіс» за допомогою діаграми діяльності, щоб визначити, які до нього входять операції та скільки часу він у середньому займає (рис. 3).

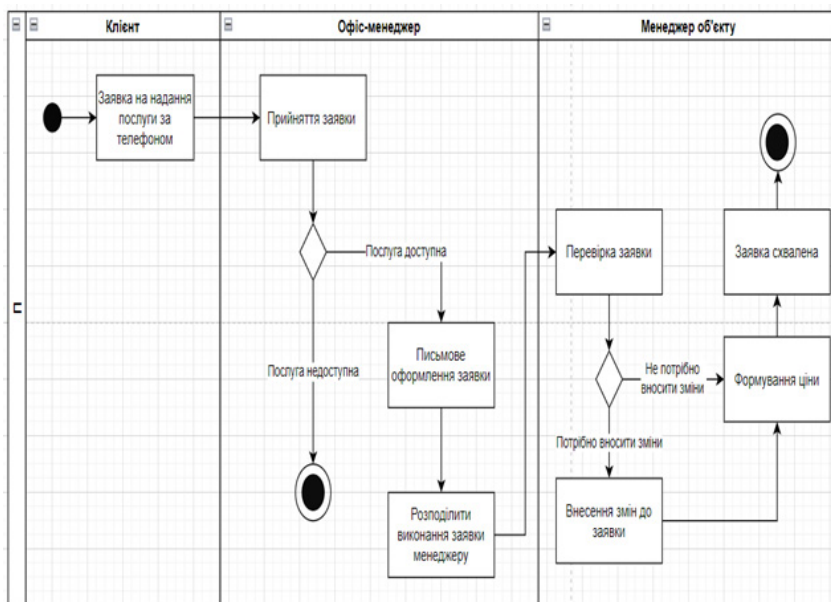


Рис. 3. Діаграма діяльності бізнес-процесу «управління заявками»

Джерело: розроблено авторами

Діаграма показала, що бізнес-процес складається з 8 операцій: клієнт подає заявку на надання послуги за телефоном (від 15 до 30 хвилин),

офіс-менеджер приймає заявку та перевіряє, чи доступна послуга (до 5 хвилин), оформлює письмово заявку (30 хвилин), потім розподіляє виконання заявки серед менеджерів об’єктів (30 хвилин), менеджер об’єкту перевіряє заявку та вносить за потреби зміни до неї (до 20 хвилин), формує ціну (до 10 хвилин) і потім схвалює заявку. Загалом процес прийняття однієї заявки займає до 2 годин 5 хвилин, отже він потребує оптимізації.

Розглянемо можливість оптимізації процесу «управління заявками» за результатами використання сучасних технологій управління, а саме мобільного додатка (рис. 4).

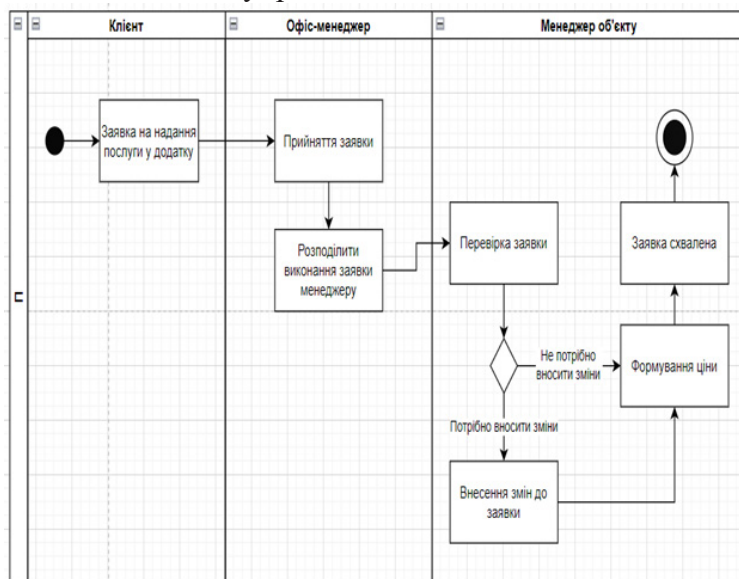


Рис. 4. Діаграма діяльності бізнес-процесу «управління заявками» з використанням мобільного додатка

Джерело: розроблено авторами

Використання інноваційних технологій управління має наступні переваги:

- Перегляд звітів про виконану роботу, доступ до внутрішньої документації компанії.
- Менеджери об'єкта матимуть можливість контролювати час приходу та відходу клієнтів, а також у режимі реального часу відстежувати події, що відбуваються на об'єкті: як виконуються поставлені завдання, які з'являються коментарі від клієнта.
- Менеджери зможуть надсилати заявки співробітникам офісу на закупівлю витратних матеріалів, ремонт або заміну інвентарю.
- Працівники матимуть доступ до електронного списку завдань на день.
- Швидкий зворотний зв'язок між менеджерами та працівниками в онлайн-режимі.
- Клієнти матимуть можливість оформлення заявки на послугу онлайн, дистанційного спостереження за роботою клінінгової служби, заповнення онлайн-заявки на додаткові роботи або вказівки на недоліки виконаної роботи з фото та відеоматеріалами.

За результатами побудови діаграми виявлено, що бізнес-процес був оптимізований з 8 до 7 операцій: клієнт матиме можливість сформулювати заявку на надання послуги самостійно у додатку та одразу відправити на прийняття, офіс-менеджер приймає заявку (до 10 хвилин), розподіляє виконання заявки одному з менеджерів об'єктів за допомогою наявності графіку завантаженості кожного менеджера у додатку (до 15 хвилин), а менеджер вже обговорює заявку з клієнтом та вносить зміни, якщо вони є (до 20 хвилин), формує ціну (до 10 хвилин) і схвалює заявку. Час процесу – 55 хвилин. Отже, застосування додатка допомогло скоротити тривалість операції більш ніж на одну годину.

Тепер визначимо ефективність заходів впровадження інноваційних технологій управління комунікаціями.

Виявлено, що витрати на запровадження мобільного додатка становлять 19800 грн./рік. Прибуток від реалізації послуг підприємства до впровадження мобільного додатка складав 1532,36 тис. грн., а після одного року використання за прогнозами експертів становитиме 3583,42 тис. грн. Розрахуємо ROI:

$$ROI = ((3583,42-1532,36)-19,8)/19,8*100\% = 102,6\%$$

Отже, показник ROI склав 102,6%, що свідчить про економічну доцільність впровадження інноваційних технологій управління комунікаціями з клієнтами.

Висновки. За результатами аналізу ринку клінінгових послуг міста Одеси та області була побудована карта стратегічних груп. Встановлені підприємства-конкуренти компанії ТОВ «Об'єкт Сервіс». До стратегічної групи конкурентів потрапили: клінінгові компанії «Роял клининг»,

«Clean-Time» та «Ніка Тайм», які мають переважно широкий асортимент послуг та високий рівень технічного обладнання.

На основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності проведено оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Об'єкт Сервіс» шляхом його порівняння з найближчими конкурентами. Встановлено, що підприємства займають досить сильні позиції на ринку, проте ТОВ «Об'єкт Сервіс» слід звернути увагу на аспект роботи з клієнтами.

За результатами проведеного опитування клієнтів підприємства ТОВ «Об'єкт Сервіс» встановлено, що основними проблемами є швидкість опрацювання заявки та перехід на використання інноваційних технологій управління. Саме усунення цих проблем допоможе оптимізувати роботу з клієнтами, а також обслуговувати більшу кількість клієнтів.

За допомогою нотації Діаграма діяльності (Activity diagram) було деталізовано бізнес-процес «управління заявками», що дозволило з'ясувати, як відбувається процес прийому заявок від клієнтів на надання послуг. Цей аналіз допоміг визначити, що є причиною ускладнення комунікаційного процесу, та встановити заходи з його оптимізації.

За результатами перепланування бізнес-процесу «управління заявками» на основі застосування інноваційних технологій управління довелось оптимізувати цей процес з 8-ми до 7-ми операцій, що призвело до скорочення часу опрацювання однієї заявки з 2 годин 5 хвилин до 55 хвилин.

Список літератури

1. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. Економіка та держава. 2021. № 3. С. 138–142.
2. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.

3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
4. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70. URL: 10.32702/2306-6806.2020.3.66
5. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 3(29). С. 18-24.
6. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
7. Якубенко І. М. Комунікаційний прорив в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 1(19). С. 115-120.
8. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В., Сокурєнко І. А.; за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.
9. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. І. О. Кузнецова. Харків, 2018. 177 с.
10. Давиденко А. Чистий бізнес: як відкрити клінінгову компанію. URL: <https://biznes.top/chystyj-biznes-yakvidkryty-kliningovu-kompaniyu/>

References

1. Memetov, A. (2021). Formation of competitive advantages on the basis digital transformation of the enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 138–142 [In Ukrainian].
2. Kuznetsova, I. O., Balabash, O. S. (2020). *Tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia stijkym rozvytkom suchasnykh orhanizatsij*. Kharkiv: «Disa plius» [In Ukrainian].
3. Porter M. (2005). *Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov*. Moskva: Al'pina Biznes Buks [translation from English].
4. Holovchuk, Yu. O., Pchelians'ka, H. O. (2020). Strategies formation peculiarities of enterprise competitiveness increasing on the basis of innovation development paradigm. *Ekonomika ta derzhava*. 3, 66-70 [In Ukrainian].
5. Hudz', O. Ye., Fediunin, S. A., Scherbyna V. V. (2019). Digitalization as competitive advantage of companies. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 3, 18-24 [In Ukrainian].
6. Kostyuk, V. (2019). The strategy of enterprise's competitive advantages formation in modern conditions of the market. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, 3, 115-120 [In Ukrainian].
7. Yakubenko, I. M. (2017). Communication breakthrough in enterprise management. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 1, 115-120 [In Ukrainian].
8. Kuznetsova, I. O., Balabash, O. S., Karpenko, Yu. V., Sokurenko, I. A (2022). *Pryjniattia upravlins'kykh rishen': metody ta modeli*. Kharkiv: Disa plius [In Ukrainian].
9. Kuznetsova I. O. (2018). *Suchasni tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia v umovakh ievrointehratsii*. Kharkiv. [In Ukrainian].
10. Bizznes (2019). *Chystyj biznes: iak vidkryty klininhovu kompaniiu*. Retrieved from <https://biznes.top/chystyj-biznes-iakvidkryty-kliningovu-kompaniiu/> [In Ukrainian].
12. *Optymizatsiia modelei biznesu derzhavnykh bankiv v umovakh posylennia vymoh do finansovoi bezpeky u 2022 rotsi* [Optimizing the business models of state-owned banks in the context of increased requirements for financial security in 2022]. Retrieved from http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/04/177_5.pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.05.2023

Прийнята до публікації 23.05.2023

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК 339.13

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-79-90

MARKETING IN STATE ADMINISTRATION SERVICES

Hvizdová, Eva Ph.D. (in economics), MBA Department of Economics, marketing and management, International School of Management ISM Slovakia in Prešov, Prešov, Slovakia
e-mail: hvizdova@ismpo.sk
ORCID: 0000-0002-8726-4388

Hricko Ivan MVDr., Mgr. MBA (in veterinary medicine) Office of Labour, Social Affairs and Family, Counseling and Training Department
e-mail: ihricko2@gmail.com

Abstract. The government is seen as a public service and thus forms a separate sector: **OBJECTIVES:** The aim of this paper is to describe marketing in the state administration in Slovakia focused on the area of social services and answer the question whether the citizen is satisfied with the quality of provided social services and what role marketing plays. **THEORETICAL BASE:** The text is based on works in the field of marketing theory, public administration, social services and current state administration legislation. By summarizing the theoretical foundations of the current state of the issue, we point out that marketing in the area of social services in the state administration is as important and necessary as marketing in traditional areas. **METHODS:** The following methods were used to achieve this goal: secondary survey, content analysis of documents and primary - quantitative survey in the form of a questionnaire. The survey was carried out among the participants of the Project Support of Individualized Counselling. **OUTCOMES:** The results of the research show the necessity to use marketing in the area of social services with an emphasis on quality and communication in the complex care of the citizen. **SOCIAL WORK IMPLICATIONS:** Respondents in the survey ask for more information, more homogeneous groups within the project, at least according to educational background or age groups, in order to work with them better: Counselling services do not replace retraining, but develop other skills related to finding employment in the labour market. It is necessary to improve the communication skills of both social counselling workers and service users themselves.

Keywords: marketing, state service, social work, marketing services, social marketing.

МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

Єва Гвіздова, Ph.D. (з економіки), MBA, факультет економіки, маркетингу та менеджменту, Міжнародна школа менеджменту ISM Словаччина в Пряшові, Пряшів, Словаччина
e-mail: hvizdova@ismpo.sk
ORCID: 0000-0002-8726-4388

Іван Гричко, MBA (ветеринарна медицина) Управління праці, соціальних питань та сім'ї, відділ консультування та навчання
e-mail: ihricko2@gmail.com

Анотація. Уряд розглядається як державна служба і, таким чином, утворює окремий сектор. ЦІЛІ: Метою цієї статті є опис маркетингу в державній адміністрації Словаччини, зосередженого на сфері соціальних послуг, і відповідь на запитання, чи задоволений громадянин якістю наданих соціальних послуг і яку роль відіграє маркетинг. ТЕОРЕТИЧНА БАЗА: Текст базується на роботах у галузі теорії маркетингу, державного управління, соціальних послуг та чинного законодавства про державне управління. Підсумовуючи теоретичні основи сучасного стану питання, зазначимо, що маркетинг у сфері надання соціальних послуг в державному управлінні є таким же важливим і необхідним, як і маркетинг у традиційних сферах. МЕТОДИ: Для досягнення поставленої мети були використані такі методи: вторинне опитування, контент-аналіз документів та первинне – кількісне опитування у формі анкети. Опитування проводилось серед учасників проекту «Підтримка індивідуального консультування». РЕЗУЛЬТАТИ: Результати дослідження свідчать про необхідність використання маркетингу у сфері надання соціальних послуг з акцентом на якості та комунікації в комплексному обслуговуванні громадян. НАСЛІДКИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: респонденти в опитуванні просять більше інформації, більш однорідні групи в рамках проекту, принаймні відповідно до рівня освіти або вікових груп, щоб краще з ними працювати. Консультаційні послуги не замінюють перепідготовку, а розвивають інші навички, пов'язані з працевлаштуванням на ринку праці. Необхідно вдосконалювати комунікативні навички як працівників соціального консультування, так і самих користувачів послуг.

Ключові слова: маркетинг, державна служба, соціальна робота, маркетингові послуги, соціальний маркетинг.

JEL Classification: M310, M380.

Formulation of the problem. The activities of the state administration in the Slovak Republic are understood as a service, service to the Slovak citizen, in the context of globalization, also to the service of EU citizens, who we are, and, last but not least, third-country nationals residing in the Slovak Republic in accordance with the applicable legislation of the Slovak Republic and other international normative legal acts, treaties and agreements. The state administration in the Slovak Republic, understood as a service, is a public service and thus constitutes a separate service sector. Citizens' services provided by state institutions meet the needs of both individuals and groups of citizens. We understand the services in the state administration as a benefit that is provided to the citizen to ensure their development and thus the development of the whole society to which they belong. The aim of the paper is to describe and explain marketing in the state administration and to point out the connection between marketing and state administration.

Marketing knowledge needs to be fully exploited in practice, including state administration. In particular, marketing should apply a human approach to the citizen as a user of the services of state institutions and more transparent to show interest in the citizen. This is where space is created for the work of civil servants and public interest staff in the state administration. The roles and status of civil servants and public interest servants in the state administration have generally been changed compared to the past. The current concept puts emphasis on providing complete and quality services to citizens, enabling them to live and develop fully. In the different types of services they provide to citizens, they should contribute in a coordinated way to maintaining the quality of life of citizens. In their work, civil servants and public interest employees in the state administration follow the Code of Ethics, which emphasizes the values of democracy and human rights. They protect the client's right to privacy and the confidentiality of their information.

Literature review. Clemente defines marketing as "a comprehensive range of activities involving product and service creation, support for their existence and features, and their physical availability to designated target buyers. Marketing still consists of four different processes that are interrelated. These are: product or service development, product or service pricing, product or service communication information using a variety of direct and indirect communication channels, and coordination of their distribution to ensure product availability by target customers" (Clemente 2004, p. 107). We can also define marketing as a social and management processes in which individuals and groups gain precisely what they need and want through creation and product exchange (Kotler, Armstrong, 2004). The social concept of marketing, also called the social marketing concept, is the latest concept according to which the society should recognize the needs, wishes and interests of the markets and satisfy them better than the competition by increasing social well-being (Hvizdová, 2007). Marketing management is the process of determining the organisation's marketing goals and then planning or conducting activities that aim to achieve those goals (Clemente, 2004). "In the marketing, there have arisen new trends that, to a different extent, affect or will affect individual businesses, areas and business sectors". Current trends in marketing are: movement from business monologue to business - customer dialogue, shift from transactional marketing to relational marketing, advancement from product-oriented marketing to customer-oriented marketing, movement towards customer, supplier and distributor relationship management, moving towards usage external resources, shift towards a broader customer service offering, transfer from mass marketing to individual marketing, from mediated marketing to direct marketing, movement towards integrated marketing communication, increasing branding, electronic transaction versus market, customer retention, offering customer value, personalization of the offer and many others (Hvizdová, 2007). The key concept of marketing theory is the so-called marketing mix. It is a plan of marketing functions defining the basic dimensions of the whole product. It expresses points of contact in which the interests offered by the bidding party meet interests of buyers (Bačuvčík, Harantová, 2016). "The marketing mix is a set of tactical marketing tools - product, pricing, distribution and communication policies that allow the company to customize its offer according to customers' wishes in the target market" (Kotler, Armstrong, 2004:105). The goal of public services is to serve not only individual citizens but society as a whole. Public services are financed or co-financed by public funds. The public service is the whole state administration (Slavík, 2014).

"Although service marketing is based on the general marketing of the material product, it takes into account the specific features of the service and the process of providing it. And it is these that make marketing services "unique", or at least, there is a need for greater emphasis on certain marketing elements" (Cibáková et al., 2008: 27). The basic dimensions of service marketing

are: establishing effective service mission, service market segmentation, service placement and differentiation, service marketing mix, service marketing plans, and customer-oriented service organization itself (Payne 1996). The long-term success of public services (state administration) is conditioned by the prospect of a satisfied public service user. Compared to manufacturing marketing, service marketing has the following differences: it has a high degree of individuality of both demand and supply requirements (individualization of production and service processes), it integrates qualified organization, operations and human resource management for marketing services; marketing of services enters a human factor (mastering the production and consumption processes) and places demands on the provision of marketing activities in real time (Štefko et al., 2012). "The service sector is extremely extensive. Most services are provided in almost all countries by the state. These are education, law and justice services, health services, national defence and citizens' security. The state also transfers public finance management, i.e. financial services, social services, transport services and some information services" (Vašítková, 2008:12). A specific feature of public services is that some of them are the same for all citizens, and that other public services can be tailored to groups of citizens, while others are exclusively individual (Slavík, 2014).

The public service product is a service as such, which is intangible, requires cooperation and contact between the citizen and the service provider's employee, is provided in real time (immediate impact on the citizen) and is provided in different ways (the service location and the place of consumption of the service are often identical) (Slavík, 2014). "The product is everything that an organization offers the consumer to satisfy his material and intangible needs. The product as a process, often without the help of material results is described for pure services. The key element defining the service is its quality," (Janečková, Vašítková, 2000: 29). An important element in providing public services is the subjective perception of the citizen (psychological dimension of the service) (Slavík, 2014). The specifics of public services are: the problem of the owner (service provider) of the service and the relationship to the user of the service, the relationship between public services and human rights (what the citizen needs and wants); the problem that the same services can have different meanings for different citizens in public services (Slavík, 2014). "Public service marketing is primarily a marketing of services with a high degree of customer contact. These are mostly clean services. However, the marketing needs of the public, non-market sector are much different from the marketing of market services" (Vašítková, 2008:28).

For the existence of specificities in public services, it is important to create quality standards (the basis for managing and assessing the quality of service provision by the institution). The public service price (financial payment) is specific. Public services and their implementation are associated with skilled human work (staff), building operating costs (energy, etc.), material (tangible and intangible), simply put at objective costs. These costs are covered by public resources (budgets, grants, subsidies) and payment from the citizen where this is expected (administrative fees) (Slavík, 2014). The legal order of the Slovak Republic is based on the Constitutional Act no. 460/1992 Coll. - The Constitution of the Slovak Republic, which laid the foundations for modern public administration (Hrtánek, 2013). "The public administration in its essence constitutes a public affairs administration that is implemented as a manifestation of executive power in the state," (Škultéty et al., 2000: 11). In order to ensure equilibrium, in addition to the aforementioned executive power, public authority also constitutes the legislative power exercised by the National Council of the Slovak Republic and the judicial power carried out by the Constitutional Court of the Slovak Republic, the Supreme Court of the Slovak Republic, the Specialized Criminal Court of the Slovak Republic and the regional and district courts in Slovakia (Schavel et al., 2010). The administration of the state and its regional components are carried out on the basis of the division of competence between the state authorities and the self-governing bodies. State authorities (central, regional, local and specialized) operate on the principle of hierarchical subordination (Hasprová et al., 2005).

"Administration is a separate type of organizing activity of the State, which is of an executive and decisive nature, takes place on behalf of the State and also with the help of its law enforcement, while the law regulates the objectives and methods, forms and ways of doing so; within its limits, its initiative element, determined also by internal normative acts of superior bodies, is implemented. This activity is carried out primarily by the system of state administration bodies, and within the legal authority, also by state and other bodies and organizations" (Škultéty et al., 2000 : 16).

"The state administration is part of the public administration and consists of the central state administration and the local state administration" (Kútik, 2006). The central state administration consists of the Government of the Slovak Republic, individual ministries of the Slovak Republic

and other central bodies of the state administration (Hrtánek, 2013).

"The Government of the Slovak Republic is the supreme executive body," (Constitution of the Slovak Republic, Second Section of the Sixth Title, Art. 108). Act no. 575/2001 Coll. on the Organization of Government Activities and the Organization of Central State Administration, as amended, regulates the legal status of individual ministries (Hrtánek, 2013).

"The local state administration bodies are divided into general local government and specialized local government," (Kútik, 2006: 58).

General local state administration within the sections of general internal administration, business enterprise, civil protection and state management in crisis situations, besides the time of war and state of war, is formed by district offices. "Since 1 January 2004, a specialized government has been newly conceived. New specialized state administration offices have been established: regional and district transport offices (8 + 46); regional and district land offices (8 + 44); regional and district forest offices (8 + 39); regional building authorities (8); regional and district environmental authorities (8 + 46); regional education authorities (8); Central Office of Labour, Social Affairs and Family (1), district offices of labour, social affairs and family and remote offices (45 + 88); Office for Public Health and Network of Branches (1 + 38)" (Hrtánek, 2013:50).

In these institutions, marketing activities are not traditional, it is due to their non-profit nature and the specifics of the services provided, which are not common, and are not commercial products. Given the changes in funding for these institutions, increased competitive pressure in the public sector is also a topical issue of applying certain marketing approaches aimed at citizen's satisfaction. "The theory of marketing in the area of public administration and public policy provides the possibility to shape possible types of the so-called public marketing," (Masár, 2013:55).

The marketing applied by a commercial enterprise through a marketing mix is different from that of a public organization. The dominance of intangible attributes is a significant feature of public service provision. As a result, public service employees must have special knowledge and special marketing skills. Employees are important in public administration just like the service itself. The interaction between the service provider and the recipient is very significant (Cowell, 1984). Public leaders are in the process of proposing reform procedures. In the professional literature we see the concept of New Public Management (NPM). The NPM is related to public sector reform processes and emphasizes the need to communicate with citizens, which puts them at the centre of attention. It is an opportunity for public officials to adopt public marketing as a tool to create a civic society close to citizens' expectations. Public sector marketing tools understand marketing as an institution and process activity designed to identify, anticipate, create, communicate, provide and exchange offers that satisfy citizens, individuals, the public, interest groups, partners, and society as a whole (Masár, 2013).

Basic material. State administration marketing is the identification of the need and demand of a citizen for a service that is subject to exchange, takes time, takes place in a certain space on pre-agreed terms. By satisfying the needs of the service, we increase the well-being of not only the citizen but also the whole of society. Marketing is a process of analyzing the current social situation, setting a goal, planning measures to achieve it and controlling its implementation to create and maintain a relationship with citizens. The aim is to provide quality services to citizens. On the other hand, the employee who represents the state institution is a participant in the exchange. The transaction requires the cooperation of both parties. It covers all areas of the citizen's life except those that have been moved from the state administration to the self-government. Services provided to citizens are mainly financed from the state budget of the SR, EU funds and at least from other sources. The product is a service as such, the price for the service is zero or the administrative fees are determined according to the relevant legislation. The value of the service itself is not zero, it is quantifiable. It is distributed to citizens within the competence of individual state institutions. The communication of the exchange participants and the communication of the state institution with the public are transparent and provided through the communication component which is in its organizational structure.

The core of the marketing concept in employment services is the need for a citizen who does not have a job and who wishes to be employed in the labour market. Demand for employment services derives from citizen status (unemployed status). The product is the employment services themselves, which the authorities offer in accordance with Act no. 5/2004 Coll. on Employment Services and on amendments to certain acts. The service of labour office is provided in exchange for cooperation and the willingness of the citizen to cooperate. The transaction between the citizen and the employment office takes place at a certain time, under agreed conditions defined by law.

The employment services market is defined by law and is divided into the territorial competence of individual labour offices according to Act No. 453/2003 Coll. on state administration bodies in the area of social affairs, family and employment services and on amending and supplementing certain acts. This also applies to the place of permanent or temporary residence of the citizen.

Marketing activities are tied to higher state administration bodies and are based on the government's policy statement for the relevant period. These are then implemented into the relevant legislation, which is subsequently adopted to meet the needs of the target market and thereby increase the welfare of the entire society. Legislation is the establishment of other state administration bodies in the area of social affairs, family and employment services (Act No. 453/2003 Coll.). The bodies of the state administration in this area are the MoLSAF (the Ministry of Labour and Social Affairs of the Slovak Republic), the HoLSAF (Headquarters of Labour, Social Affairs and Family) and the offices of labour, social affairs and family. The law defines the system of state administration performance in this area. In the hierarchy is the highest MoLSAF SR and this manages the performance of state administration, which is carried out through the Headquarters of Labour Social Affairs and Family and the labour offices of social affairs and family. The process of marketing management, which includes analysis, planning, implementation of the marketing mix and its control, is ensured by MoLSAF SR. The HoLSAF defines target groups in employment services, market segmentation and marketing mix of employment services and its implementation.

The marketing environment in employment services consists of a micro-environment (the Office of Labour and Family Affairs and its services in the area of employment) and the macro-environment (legislative changes that are submitted by the MoLSAF SR to the Slovak Government). The internal micro-environment consists of the organizational structure of the HoLSAF and the authorities; and the external microenvironment is all other environment outside the office. They are suppliers, intermediaries, clients, competitors (only in the third sector) and the public. The analysis of the marketing environment is carried out by the Ministry of Labour and Social Affairs of the Slovak Republic and the Headquarters of Labour and Social Affairs, which processes statistical data external (Statistical Office of the SR) and internal (HoLSAF and regional offices). They are mainly demographic, economic, political and cultural data. As part of market segmentation, the MoLSAF SR sets segmentation criteria on the basis of which it describes individual market segments (job seeker, applicant and employee). Based on the set criteria and selection of target segments, it determines or modifies the marketing mix for individual segments of employment services. Within the levels of marketing segmentation, undifferentiated marketing in employment services focuses on information services provided by the Office to all citizens of the SR, EU and third countries. Differentiated marketing already provides job seeker, applicant and employee services in employment advisory and information services (first contact citizen's service department). Concentrated marketing is professional counselling and education in employment services. Market segmentation in employment services is geographical. The residences of the offices are listed according to Act no. 453/2003 Coll. (list of regional offices of labour, social affairs and family and list of territorial district offices of labour, social affairs and family). Demographic segmentation, which relates to age, level of education and health status of citizens is important when placing clients in programs and projects according to § 54 of Act no. 5/2004 Coll. (Projects and Programs), where these are tracked in terms of focusing on a particular job seeker group. Psychographic segmentation can be used to monitor the poverty line, by which unemployed jobseekers are at risk (provision of benefits in material need). Behavioural segmentation can be observed in relation to the existence of communities, subcultures (e.g. marginalized Roma communities - MRC does not consider education as value), homeless and socially inadapted citizens (SICs) and their behaviour and frequency of use of employment services. Each of these segments has a specific attitude to employment services and their use. Positioning in employment services is important. The HoLSAF and regional labour offices do not have a monopoly in the provision of employment services, because in Part Six of Act no. 5/2004 Coll. Employment services provided by a legal person and a natural person pursuant to § 25 provide employment for a fee. The condition is the authorization for this activity and fulfilment of obligations towards the citizen and the HoLSAF. Also under § 54 Projects and Programs of Act no. 5/2004 Coll. provided by external suppliers. Positioning is important in settlement and identifying potential competitive advantages (agencies provide free services, intermediaries for payment), choosing the right competitive advantages that are important for the citizen (excellence, inimitability, etc.) and the overall strategy for providing employment services. Equally important is user service behaviour such as citizen's behaviour in finding employment service, using these services, assessing services (quality of service provided)

and disposing of employment services. Quality of employment service is perceived as a priority, very important for the citizen (it is in the quantitative research in the second part of the survey).

In the process of consumer's decision making of the use of service it is important to know the need for such a service, in our case it is the need of the citizen to be involved in the labour market. The citizen gathers information about the service itself and, on the other hand, receives information from the institution he/she is addressing. They obtain information from various sources (personnel, public resources, etc.). After informing, they evaluate alternatives and choose from these alternatives. Choosing an alternative is their choice for the service and its use. In the process of using the service or immediately after its use, the citizen evaluates the service, its quality and concludes whether they are satisfied or dissatisfied with the service. They are satisfied if the service fulfilled their expectations and, on the contrary, they are dissatisfied and their expectations are not fulfilled. The greater the citizen's expectations and the level of quality of service provided to them, the greater their dissatisfaction and their expectations are not met. The same applies to the provision of new services. Above all, employment services are new programs and projects offered to citizens. They are limited in time, specified by internal standards and financed from EU sources and the state budget of the Slovak Republic.

Different factors influence the behaviour of the citizen, the recipient of the service. For example, it is a cultural factor, culture itself, subculture or social class that are manifested in differences in general acceptance of standards, values and attitudes. Their tracking is important because there is a different behaviour of the recipient of the service (for example, MRK does not consider the value of education but property). This is essential for employment service marketers, because similar behaviour is also in the use of employment services. Other factors are social factors, the social status and status of the citizen, reference groups and the family. Citizens identify themselves with reference groups. Furthermore, there are personal factors such as age, life stage, economic situation, lifestyle, personality of a person and especially that a citizen is not employed.

The marketing information system in employment services is made up of information that is needed for decision making. They are obtained from internal sources (databases of state institutions, etc.), but also from external sources (suppliers, intermediaries, and so on) and this forms marketing news. Marketing research is needed to address specific situations, and at the end of the research there is an explanation of the identified phenomena that are summarized in the reports to address specific situations.

The marketing mix in employment services allows you to adjust the service offerings to the needs of the citizens. The marketing mix is the product, in our case the employment service, the price for the service, the distribution of the service and the marketing communication.

Employment Services under Act no. 5/2004 Coll. are a product. The employment service price is zero or charged to employment service agents under precisely defined conditions. Service distribution is where the service is provided and marketing communication is to inform citizens about the service (PR, advertising, etc.). The marketing mix can be expanded to include people, material environment and assumptions, processes and partnerships. People are actually employees of the Headquarters of Labour and Social Affairs and regional labour offices. Material environment and facilities are buildings, material technical equipment of buildings and others. Processes are the conditions under which service is provided to the citizen, and partnership is understood to be the cooperation of labour offices in providing services to citizens with municipalities and the third sector.

The service is a product of an intangible nature, it is inseparable (provided and consumed at the same time), it lasts for some time (it is perishable). In the process of providing the service there is important not only the citizen who consumes the service but also the employee of the labour office who provides the service and also represents the labour office.

The service is the core of the product. The product itself is the quality of service (the investment that ensures the return of the consumer to use service), the service and its accessories, the design of the service, the brand (service identification with the brand), the provision of the service and the way the service is provided to the citizen. An extended product is understood to be the conditions under which the service is provided to the citizen, the quality of service and additional service to the service itself and the installation of the service to meet the needs of the citizens.

The product mix is a set of all services that the labour office offers to the citizen (it has its width, length, depth and consistency). The width is understood as the number of different services offered to the citizen, the length is the amount of services offered in one group of services, the depth is a variety of services and the consistency is the similarity of services in terms of their provision, distribution and others.

The life cycle of employment services and development, the provision of new services characterize the service in terms of the period during which it is provided. It is given by law and other normative legal acts concerning the HoLSAF and regional labour offices or the duration of projects and programs that are precisely defined. When changing the social situation, legislation provides new services that replace the original services which appear ineffective or there is no longer interest in them. New services are the result of a process in which they respond to a changed social situation and the need to meet new citizens' needs for ensuring their well-being but also the well-being of the whole society.

Price is the value of a service expressed in money. The price is zero in employment services or determined by intermediaries. Even though employment services are provided free of charge, the value of the service is quantifiable in money. Labour offices are prepaid organizations that are linked to the HoLSAF budget (the HoLSAF is itself a budgetary organization linked to the MoLSAF and it is linked to the state budget of the SR).

Distribution is a means of delivery to the final consumer. We distinguish direct distribution (labour office, labour exchange, job fairs, etc.), indirect distribution (intermediaries, suppliers, etc.) and their combination. Employment services are characterized by direct distribution, to a lesser extent indirect distribution, or a combination thereof. The sales channel consists of labour offices and their superior state institutions (HoLSAF and MoLSAF) and at the same time employees of labour offices and service intermediaries until the service reaches the citizen, the final consumer of the service. The functions of distribution channels are market research (market information), promotion of sales services (information and communication about the services offered), obtaining contacts (contacts with potential customers of the service - job fair, job exchange, etc.), customization of the offer to the citizens, negotiation and mediation of service (agreement on terms of service and its transfer), distribution itself (not possible in employment services), financing (reimbursement of intermediary costs) and risk taking (with mediation itself).

Marketing communication is the most visible tool of the marketing mix. Knowing the communication process and its components is important for marketing communication. The message sender that reaches the target audience must correctly encode a message that is transmitted by the media (television, radio, and so on) and others that are able to reach the target audience. The target group (recipient) decodes the message that it received and responds to it (response). The sender of the message must know what the response to his message is by creating feedback. Information noise can influence all components of communication process.

Advertising is the most important tool of communication mix. In marketing management, it is setting advertising goals and budgeting, preparing a strategy and evaluation of advertising performance. The goal is to learn about new services and other service-related features. The advertising budget is based on the roles and objectives of labour offices or projects and programs implemented by labour offices (estimation of necessary costs). The strategy consists of the communication ability of the message (message strategy) and the choice of the advertising medium. The choice of advertising medium is influenced by its reach, frequency and quality value of the message chosen by the media, the choice of media type (television, radio, newspapers, magazines, on-line advertising, etc.), media carrier selection (RTVS, etc.) and advert schedule (how often and in what period it will be broadcast). The effect of advertising can hardly be quantified. The use of the service is promoted indirectly through the support activities of intermediaries, partners and labour office suppliers (advertising materials, etc.).

Public relations is the formation of good relations with the public, through positive publicity, by building the image of the company, from communicating also unpleasant events connected with labour offices, or the Headquarters of Labour Office. It is a process that is characterized by systematic action to create and maintain trust, good relations between the HoLSAF and public employment offices. It is linked to the image of the product - the service and the institution that provides it. PR has information function, contact function, image function, stabilization, harmonization and lobbying.

The aim of PR is to create a good reputation of the HoLSAF and labour offices, trust in the institution as such, credibility to the outside towards the public. In particular, the PR informs, persuades and improves relations. The basic techniques of PR include presentation of the symbols of the HoLSAF and regional labour offices (name, coat of arms, flags of the SR and EU), lobbying, socio-cultural events, ceremonial opening, commemorative events, awards and their presentation, excursions, press conferences, counselling, professional symposia and conferences, social events, sponsorship, advertising, exhibition events, internal organizational standards and mass media publicity (the initiator is the media, not the HoLSAF or the labour office).

Part of the communication mix is personal mediation of the service to the citizen (not only the provision of the service, but also the provision of information about the service itself, the correct, efficient and appropriate consumption of the service). Steps needed to set tasks for employees providing employment services (job description), service delivery strategy (staff structure, frequency and remuneration), staff selection (selection procedures), staff training (training, knowledge of internal standards, etc.), employee supervision (mentoring, motivation, and so on), and employee assessment (regular evaluation of labour offices).

Direct marketing is used by all labour offices and is part of the communication mix. It is a direct communication between the user of the service and the labour offices that provide it with the possibility of feedback. The direct marketing is characterized by four terms: interactivity, one or more advertising media, measurability (quantification of satisfaction with the service provided during and after the service is provided), accessibility at any location (personal visit). Quantification of satisfaction with the provided research deals with the quantitative survey that was carried out.

Research methods. In the first phase of the research, there was chosen a quantitative strategy, i.e. a quantitative type of survey. I wanted to know the satisfaction of participants in the Project Supported Individualized Counselling for the long-term unemployed job seekers with regard to the provided professional advisory services. In the quantitative strategy, I carried out a questionnaire. The questionnaire contained nine items. Item types: items number one to number seven are scaled items. Open items are number eight and number nine. The first seven items are made up of statements; the last two items are open questions. For scaled items, respondents consider the relevant phenomenon as a property measure or intensity. It takes the form of a scale: I fully agree, I agree, I do not have a strong opinion, I do not agree and I totally disagree. In the questionnaire I modified it as follows: +2 do (certainly) agree with the statement; +1 agree more with the statement, as I disagree; 0 I don't know how to say it; -1 disagree more with the statement than agree and -2 with the statement at all (certainly), I do not agree. By adding plus Arabic numerals, 0 and minus Arabic numerals, and adjusting the verbal part of the scale, I have followed the accentuation intensity of the phenomenon. For research, I used ordinal characters in the number one to seven. Number Eight and Number Nine are open-ended questions in any volume. In the research, the item numbers one to seven have been identified as hidden variables, latent. I decided to use the deliberate selection of respondents. I approached all participants in the advisory process in the project. As part of the qualitative survey, I methodologically preferred the analysis of documents. The research method was content analysis of documents.

Results of the quantitative survey. 160 respondents actively participated in the quantitative survey. 171 respondents were addressed. The questionnaire completed 93.56%. The questionnaire was not filled in by 11 respondents, which is 6.44%. At the beginning of the qualitative survey I formulated a hypothesis. Hypothesis 1 - participants of National Project – Support of Individual Counselling for long-term unemployed job seekers evaluate their quality positively from the point of view of advisory services efficiency. The aim is to meet the needs and demands of citizens and to ensure the prosperity of citizens and thus society as a whole. The target group is citizens, but also state administration employees. It is important to work together to meet citizens' needs. To evaluate the partial hypotheses 1.1 to 1.7 I have created a mathematical formula. The formula either confirms or disproves the partial hypothesis.

Hypothesis. State administration marketing is the identification of the need and demand of a citizen for a service that is subject to exchange, takes time, takes place in a certain space on pre-agreed terms. By satisfying the needs of the service, the well-being of not only the citizen but also the whole of society is increased. Marketing is a process of analyzing the current social situation, setting a goal, planning measures to achieve it and controlling its implementation to create and maintain a relationship with citizens. The aim is to provide quality services to citizens. On the other hand, the employee who represents the state institution is a participant in the exchange. The transaction requires the cooperation of both parties. It covers all areas of the citizen's life, except those that have been moved from the state administration to the self-government. Services provided to citizens are mainly financed from the state budget of the SR, EU funds and at least from other sources. The product is a service as such, the price for the service is zero or the administrative fees are determined according to the relevant legislation. The value of the service itself is not zero, it is quantifiable. It is distributed to citizens within the competence of individual state institutions. The communication of the exchange participants and the communication of the state institution with the public are transparent and provided through the communication component which is in its organizational structure.

Formula 1:

$$\frac{(+2 * x\%(p. b.) + (+1 * x\%(p. b.) + (0 * x\%(p. b.) + (-1 * x\%(p. b.) + (-2 * x\%(p. b.)}{100\%(p. b.)} = +/-$$

+ / - = confirmation of partial hypothesis / refutation of partial hypothesis

Partial hypothesis 1.1:

$$\frac{(+2 * 76,26\%) + (+1 * 10,62\%) + (0 * 10,62\%) + (-1 * 1,25\%) + (-2 * 1,25\%)}{100\%} = +1,594$$

Partial hypothesis 1.1 is confirmed.

Partial hypothesis 1.2:

$$\frac{(+2 * 71,25\%) + (+1 * 18,13\%) + (0 * 6,87\%) + (-1 * 2,50\%) + (-2 * 1,25\%)}{100\%} = +1,556$$

Partial hypothesis 1.2 is confirmed.

Partial hypothesis 1.3:

$$\frac{(+2 * 71,25\%) + (+1 * 14,37\%) + (0 * 7,50\%) + (-1 * 3,13\%) + (-2 * 3,75\%)}{100\%} = +1,462$$

Partial hypothesis 1.3 is confirmed.

Partial hypothesis 1.4:

$$\frac{(+2 * 70,00\%) + (+1 * 15,63\%) + (0 * 8,12\%) + (-1 * 3,75\%) + (-2 * 2,50\%)}{100\%} = +1,469$$

Partial hypothesis 1.4 is confirmed.

Partial hypothesis 1.5:

$$\frac{(+2 * 66,25\%) + (+1 * 19,38\%) + (0 * 10,62\%) + (-1 * 2,50\%) + (-2 * 1,25\%)}{100\%} = +1,469$$

Partial hypothesis 1.5 is confirmed.

Partial hypothesis 1.6:

$$\frac{(+2 * 70,00\%) + (+1 * 18,75\%) + (0 * 5,63\%) + (-1 * 4,37\%) + (-2 * 1,25\%)}{100\%} = +1,519$$

Partial hypothesis 1.6 is confirmed.

Partial hypothesis 1.7:

$$\frac{(+2 * 75,00\%) + (+1 * 15,00\%) + (0 * 6,25\%) + (-1 * 2,50\%) + (-2 * 1,25\%)}{100\%} = +1,6$$

Partial hypothesis 1.7 is confirmed.

For the overall evaluation of the hypothesis, I have prepared another mathematical formula to confirm Hypothesis 1.

Formula 2:

+ / - = confirmation of partial hypothesis / refutation of partial hypothesis

Hypothesis 1 - participants of National Project – Support of Individual Counselling for long-term unemployed job seekers evaluate their quality positively from the point of view of advisory services efficiency.

Hypothesis 1 is confirmed.

In item no. 8 respondents had the opportunity to write positive experiences they encountered during the counselling process. Of the 160 respondents, 70 respondents used this option, representing 43.75%.

In item no. 9 respondents had the opportunity to write what was missing during the counselling process. Of the 160 respondents, 39 respondents used this option, representing 24.38%.

Items no. 8 and no. 9 and - negatives which professional advisory services participants encountered during the counselling process. In the first case, they talk about the specific positive facts they encountered during the counselling process. In the latter case, this is what they lacked in the counselling process, and these are the practice recommendations for the future.

For research, the statements of clients are particularly important, especially what they lacked in the consulting process. In particular, the clients pointed to these negatives: they wanted more information, a more homogeneous group, at least according to level of education, or according to age groups, to work with them better; I did not like the composition of the group because a large part was with primary education and the expert advisor had to adapt to these people; contact with a particular employer; a lecture on employment; failure to take into account years of service, and inclusion in a group of people who have never worked and for whom there is no presumption of employment, acquisition of specific skills for work, more information on retraining.

Some clients lacked more information, but because they did not specify it, we cannot address it. I agree with the view concerning creation of more homogeneous groups, at least according to educational attainment, or according to age groups, to be able to work with them. A more homogenous group is expected to work more efficiently.

Another problem was that some clients did not like the composition of the group because a large part was with primary education and the expert advisor had to adapt to these clients. I agree with this view, as the activities of the OP Methodological Guide have different levels. If the activity from the higher level was chosen, the clients with basic education (even unfinished) had big problems with it. The expert advisor tried to devote more attention to these clients, but the group dynamics suffered.

Contact with a particular employer and a job lecture were other issues. Another problem was the failure to take into account years of service and to be included in a group of people who have never worked and for whom there is no presumption of employment. These views were presented by clients who had a problem with the participation of Roma clients in the counselling process. I disagree with this view because citizen service department is designated for long-term unemployed job seekers. There is the vast majority of Roma clients and they cannot be excluded from these activities. It is by creating such groups where the integration of Roma is encouraged and motivated.

Acquisition of concrete skills for work and more information on retraining was another issue that was mentioned in the questionnaire. Professional advisory services are counselling services that do not acquire work skills but other skills that are relevant to the job market. Skills can be acquired by retraining the client, even though the clients required them in the questionnaire. I think that within group and individual activities they were sufficiently informed about the possibilities of retraining within and outside the employment office. From my point of view, I see rather the lack of interest in retraining of long-term unemployed job seekers.

These shortcomings, perceived by clients, can serve as a challenge to eliminate them. Some of them need to be modified to achieve the maximum effect of the counselling process, and others need to be included in the process.

Based on qualitative and quantitative research, I verified the Hypothesis and confirmed Hypothesis 1.

State administration marketing is a process of management, identifying, anticipating and satisfying citizens' requirements, to achieve the objectives of a state institution established by the state (satisfying precisely defined social interests). The State has a monopoly (exclusive status), with some exceptions, and the citizen has no alternative and must work together to meet his demands. Building goodwill is based on different bases than in the commercial sector. It is very important to communicate the ideas, benefits and values that the government offers. Communication is aimed at citizens and the public (public relations - PR). The state administration is concerned with the provision of public services. State administration funding is given by the

fact that it is a budgetary organization that is linked to the state budget. The priority in the state administration is not profitability, but building relationships with citizens and the public (dominance of intangible attributes of provided services). Employees of state institutions are civil servants and public interest employees in state administration. It is important that these employees have the necessary expertise, skills and personality traits and other special knowledge and marketing skills in managerial positions. Their importance is due to direct interaction with the citizen (client) as well as relationship management (acquiring, maintaining and improving relationships). The very existence of state institutions is given by legislation and results from government policy. The product in the state administration is a service. It is a non-commercial product and every citizen has the right to use it. The price for the service is zero (regulated by intermediaries), but its value is quantifiable. The distribution of the service is legislative to ensure its accessibility to all citizens. Communication with the citizen is exhaustive. The priority is to improve the efficiency and profitability of the provision of services to citizens, in order to ensure the return of resources spent on the fulfilment of the goal that is satisfaction of the citizen and the increase of social good.

Quality services provided by government administration are very important. To ensure this, it is necessary to emphasize the satisfaction of the user of the service, of the citizen (client) as well as of the civil servant and to continuously monitor the facts that are important for citizens and civil servants.

Conclusion. I wanted to point out the link between marketing and state administration, the necessity of using marketing in complex care for the citizen and their needs. Marketing and related activities are an integral part of decision-making processes in the state administration. Marketing is an important management method and at the same time a means that enables to realize ideas and suggestions in the state administration with the aim to satisfy the needs and requirements of citizens as well as civil servants and public interest employees working in the state administration. At the same time, it is a detailed analysis of the needs of citizens and the current social situation to prevent and minimize risks that could lead to possible failure and, on the contrary, to ensure the success and prosperity of Slovak citizens and at the same time the prosperity and success of the whole society.

By summarizing the theoretical background and the current state of the solved issue and research results, I pointed out that marketing in the state administration of the Slovak Republic is important and necessary as marketing in the traditional areas in which it originated and developed in its beginnings and has still continued. Marketing is an integral part of management decision-making processes in state administration. It is an extremely important management method that enables effective ideas to be delivered to meet the needs of citizens, thereby ensuring the overall well-being of society.

The results of the quantitative survey, which monitor the satisfaction of the recipient of services provided by the state institution to the client - citizen, as well as the results of a qualitative survey describing marketing in the state administration, demonstrate the importance of services provided by the state through state institutions to its citizens using a marketing instrumentarium.

Acknowledgement: This paper is a part of the solution of the project IG-KEMM-01-2021/8 Innovation, sustainability and creativity in the context of business.

References

1. Bačuvčík, R., Harantová, L. (2016). Sociální marketing. Zlín: Verbum, 254 p.
2. Cibáková, V., Rózsa, Z., Cibák, L. (2008). Marketing služieb. Bratislava: Iura Edition, s.r.o., 214 p.
3. Clemente, M. N. (2004). Slovník marketingu. Brno: Computer Press. 366 p.
4. Hasprová, M. et al. (2005). Marketing miest a obcí Vybrané problémy. Bratislava: Ekonóm, 139 p.
5. Hrtánek, L. (2013). Model optimálneho fungovania modernej štátnej správy. Bratislava: Paneurópska vysoká škola, 200 p.
6. Hvizdová, E. et al. (2007). Základy marketingu. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 150 p.
7. Hvizdová, E., Balogová, B., Sedláková, A. (2015). Marketing sociálnych služieb s dôrazom na arteterapiu a výtvarné umenie. Prešov: FF PÚ, 133 p.
8. Kotler, P., Armstrong, G. (1992). Marketing. Bratislava: SPN, 441 p.

9. Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 856 p.
10. Kútik, J. (2006). *Organizácia a krízový manažment verejnej správy*. Trenčín: TnUAD, 277 p.
11. Masár, D. (2013). *Problémy marketingu vo verejnom sektore*. Sládkovičovo: VŠ Sládkovičovo, 164 p.
12. Payne, A. (1996). *Marketing služieb*. Praha: Grada Publishing, 163 p.
13. Schavel, M., Oláh, M., Derevjaníková, Š., Zeman, K. (2010). *Sociálna práca vo verejnej správe*. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 162 p.
14. Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, 192 p.
15. Škultéty, P. et al. (2000). *Správne právo hmotné*. Bratislava: VO PF UK, 141 p.
16. Štefko, R., Gburová, J., Bačík, R., Dorčák, P., (2012). *Úvod do marketingu služieb*. Prešov: Bookman, s.r.o, 106 p.
17. Vašítková, M. (2008). *Marketing služieb – efektívne a moderně*. Praha: Grada Publishing, 232 p.
18. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky: [on-line]. Bratislava: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. [18.4. 2019]. Available from: <https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/organizacna-struktura/schema-org-struktury.pdf>
19. *Zákony pre ľudí*: © S-EPI, s.r.o. [on-line]. Žilina: S-EPI, s.r.o. [18.4. 2019]. Available from: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-453>
20. Úrad vlády Slovenskej republiky: © 2019 Úrad vlády Slovenskej republiky. [on-line]. Bratislava: Úrad vlády Slovenskej republiky. [18.4. 2019]. Available from: <https://archiv.vlada.gov.sk/old.uv/data/files/6354.pdf>
21. Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Prešov: [on-line]. Bratislava: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. [18.4. 2019]. Available from: https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/urady/PO/2017/organizacna_struktura.pdf
22. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky: [on-line]. Bratislava: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. [18.4. 2019]. Available from: https://www.upsvr.gov.sk/buxus/docs/KGR/osobny_urad/Organizacna_struktura_UPSVR_01_09_2018.pdf
23. Act. No. 5/2004 Coll. on employment services and on amendments to certain acts.
24. Act. No. 453/2003 Coll. on state administration bodies in the area of social affairs, family and employment services and on amendments to certain acts.
25. Act. No. 575/2001 Coll. on the organization of government activities and the organization of central state administration bodies.
26. Constitutional Act No. 460/1992 Coll. The Constitution of the Slovak Republic

Стаття надійшла до редакції 19.05.2023

Прийнята до публікації 23.05.2023

ПЕРЕДУМОВИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Грінченко Р. В., доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: rayal1@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-3366-6154

Кисличко К. А., магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: kislichko201444@gmail.com

Нечепелюк В. Г., магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: nechepelyukvica@gmail.com

Онищук В. С., магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: Viktoriaonishchuk0616@gmail.com

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей управління адаптацією підприємств до змін під час війни. У статті розглянуто проблеми управління адаптацією підприємств до змін у воєнний період, серед яких представлено руйнування інфраструктури, обмеження у постачанні, зміни у ринкових умовах та загрози для безпеки. Розглянуто види організаційних змін, проаналізовано модель процесу управління змінами на підприємстві, яку можна розділити на певні етапи, серед яких є підготовка, впровадження та реалізація змін. Зазначено, що при виконанні наведених заходів, можна оцінити готовність організації до змін та детально спланувати діяльність підприємства. Представлено результати роботи бізнесу у воєнний період, досліджено зміну валового внутрішнього продукту України за зазначений період, розроблено структуру релокації бізнесу, наведено проблеми бізнесу, що заважають підприємствам відновлювати і розвивати бізнес, надано рекомендації щодо покращення умов ведення бізнесу.*

***Ключові слова:** зміни, управління змінами, види змін, етапи управління змінами, підприємство, воєнний період.*

PREREQUISITES FOR THE ADAPTATION OF ENTERPRISES TO CHANGES DURING THE WAR PERIOD

Hrinenko Raisa, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: rayal1@ukr.net

ORCID ID:0000-0002-3366-6154

Kislychko Katerina, master's student, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: kislichko201444@gmail.com

Nechepeliuk Victoria, master's student, Odesa National Economic University, Odessa, Ukraine

e-mail: nechepelyukvica@gmail.com

Onyshchuk Victoria, master's student, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: Viktoriaonishchuk0616@gmail.com

***Abstract.** The purpose of this article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations regarding the peculiarities of managing the adaptation of enterprises to mines during the war. The article examines the problems of managing the adaptation of enterprises to changes during the war period, among which the destruction of infrastructure, supply restrictions, changes in market conditions and threats to security are presented. The types of organizational changes are considered, the model of the change management process at the enterprise is analyzed, which can be divided into certain stages, which include preparation, implementation and implementation of changes. It is noted that when performing the above measures, it is possible to assess the organization's readiness for changes and plan the enterprise's activities in detail. The results of business operations during the war period are presented, the change in the gross domestic product of Ukraine during the specified period is studied, the structure of business relocation is developed, business problems that prevent enterprises from restoring and developing business are presented, recommendations are given to improve business conditions. In order to stimulate business under martial law, the following was proposed: creation of favorable conditions for internally displaced persons, which provides for reimbursement of labor costs to employers; introduction of a grant program along with financial assistance for those who want to start their own business; creation of a fast platform that provides up-to-date information for Ukrainian exporters who are ready to supply their*

products abroad during the war; creating a financing program to support Ukrainian exporters who need additional financing to fulfill their export deals due to a full-scale invasion.

Key words: *changes, change management, types of changes, stages of change management, enterprise, wartime.*

JEL Classification: M2100.

Постановка проблеми. У воєнний період економіка України підпадає під вплив надзвичайних обставин, що супроводжуються руйнуванням інфраструктури, обмеженнями у постачанні, змінами у ринкових умовах та загрозами для безпеки. Ці фактори створюють виклики, з якими підприємства мають ефективно впоратися, адаптуючись до нової реальності. Управління адаптацією до змін завжди було ключовим фактором у

бізнес-середовищі для кожного підприємства, але у воєнний період це управління набуло особливого характеру та надзвичайної ваги, оскільки від його успішності залежить їхнє виживання та подальший розвиток. За таких умов виникає необхідність вивчення проблем управління адаптацією підприємств до змін у воєнний період та пошуку стратегій, які допоможуть їм ефективно функціонувати та пристосовуватися до нових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань щодо адаптації підприємств до змін займалися такі наукові діячі, як Т. В. Гринько [1], Н. Ю. Ровинська [2], Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа [3], С. Г. Турчіна [4], І. Б. Запхляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун [5], О. П. Пащенко [6], А. Ю. Геворкян [7], В. Г. Воронкова, Т. О. Меліхова [8], Л. В. Соколова [9], Т. І. Лепейко, К. В. Кривобок [10] та інші. Проте більшість публікацій фокусується на теоретичному аспекті формування підходу до адаптації підприємств до змін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Адаптація підприємств до змін має базуватись на ґрунтовному аналізі та оцінці передумов самої адаптації. Тому виникає потреба у подальших наукових дослідженнях щодо особливостей адаптації підприємств до змін під час війни.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей управління адаптацією підприємств до змін під час війни.

Основний матеріал. У сучасних воєнних умовах необхідність уміння ефективно управляти змінами на підприємствах стає невід'ємною вимогою. Це важлива передумова для успішного розвитку організацій та досягнення їх високої ефективності. Успішне виживання та розвиток підприємств нерозривно пов'язані з їх здатністю прогнозувати та гнучко адаптуватися до змін на ринку та в країні, своєчасно визначаючи та впроваджуючи необхідні зміни у свою діяльність.

Т. В. Гринько у своїй науковій роботі відмітила, що: «...управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану...» [1, с. 247].

Отже, кожне підприємство має постійно розвиватися, впроваджуючи зміни, незалежно від ситуації на ринку та в країні для набуття конкурентоспроможності в умовах зовнішнього середовища.

Управління змінами насамперед можна віднести до структури системи управління, а також до процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства або його економічну стабільність.

Н. Ю. Ровинська [2] пропонує чотири види організаційних змін, зображених на рис. 1., опрацювання яких має стати необхідним елементом загального управління адаптацією підприємств до змін. С. Г. Турчіна у своїй науковій статті наводить модель процесу управління змінами на підприємстві [4, с.13]. Вона пропонує виділити основні етапи, серед яких: підготовка, впровадження та реалізація змін. Науковець пояснює, що підприємства не завжди проходять усі три етапи, або, в залежності від терміновості, можуть їх об'єднувати та змінювати черговість.

На етапі підготовки керівництву слід визначити необхідність змін, встановити потреби у впровадженні та створити команди управління змінами після дослідження зовнішнього середовища та оцінки готовності персоналу до змін. Після цього проводиться діагностика підприємства, а саме оцінюється наявний потенціал, проводиться аналіз конкурентних позицій та інформуються працівники про намічені перетворення.

На етапі впровадження змін розробляється план змін, де коригується стратегія підприємства, формується ефективна організаційна структура та структура управління та застосовуються інструменти подолання можливого опору.



Рис. 1. Види організаційних змін

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [2, 3]

На останньому етапі проводиться реалізація запланованих змін, під час якого контролюється та коригується план змін, оцінюються результати впроваджених змін з погляду економічної ефективності та соціальних наслідків і закріплюються попередні досягнення. Окрім цього, визначаються, оцінюються та мінімізуються перешкоди.

Отже, виконання пропонованого поетапного плану управління змінами на сучасних підприємствах дозволяє оцінити готовність організації до змін, детально спланувати діяльність підприємства, своєчасно подолати можливий опір та забезпечити ефективний розподіл повноважень між учасниками процесу змін.

Під час війни на економіку та бізнес впливають зміни у макроекономічних процесах, демографічній ситуації, світовому попиту, умовах постачання продукту на ринки та фінансуванні бізнесу. У таких умовах не ефективні стандартні методи управління. Необхідно адаптувати роботу організації до мінливих умов та поведінки зацікавлених сторін, забезпечувати підтримку наявних зв'язків та встановлювати нові зв'язки, орієнтуватися на ситуаційний підхід до управління, оновлювати технології, стиль і методи керівництва.

У системі управління у сучасних складних умовах, на нашу думку, зміни мають бути спрямовані в середину організації. Нині найбільш важливо вкладати максимум зусиль у взаємодію з працівниками та зацікавленими сторонами.

Стійкість організації має базуватися на довірі, збереженні та розвитку норм і цінностей, елементів корпоративної культури, принципості при визначенні пріоритетів. Лідерство керівника має гарантувати виживання, стабільність та задоволення потреб кожного працівника.

Бізнес в Україні сильно постраждав внаслідок війни, розв'язаної понад рік тому. Підприємці зазнали величезних збитків, але залишилися на плаву. Економіка України вже більше року страждає від кровопролитної війни росії проти нашої країни. Оговтавшись від шоку повномасштабного вторгнення, підприємці були змушені адаптуватися до нових, більш жорстких умов (рис. 2).

Зокрема, багато підприємств зазнали великих втрат на початку великої війни. Звісно, деякі підприємці втратили все через жорстоке руйнування та окупацію частини наших територій і близько 8% бізнесу повністю припинило свою діяльність у 2022 році, а 19% підприємств було майже зупинено, їх потужності було задіяно менш ніж на 30%. Але загалом, незважаючи на всі зусилля ворога зруйнувати нашу економіку, як військовими діями, так і енергетичною кризою, підприємства вижили та намагалися продовжувати працювати. Статистика показує, що згідно з опитуванням в рамках ініціативи щодо відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України 9% компаній майже не змінили обсягів своєї діяльності і близько 14% підприємств вдалось навіть збільшити цей показник в умовах повномасштабної війни.

За результатами опитування в рамках ініціативи щодо відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України за допомогою «Дія бізнес» (рис. 2) можна стверджувати, що в більшості підприємств головною проблемою, що заважає вітчизняним підприємствам зараз відновлюватись і розвиватись, є відсутність достатньої кількості платоспроможних

клієнтів і з цим стикається більше ніж половина компаній. На це також впливає скорочення рівня ВВП.



Рис. 2. Результати роботи бізнесу у 2022 році порівняно з 2021 роком, %
Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

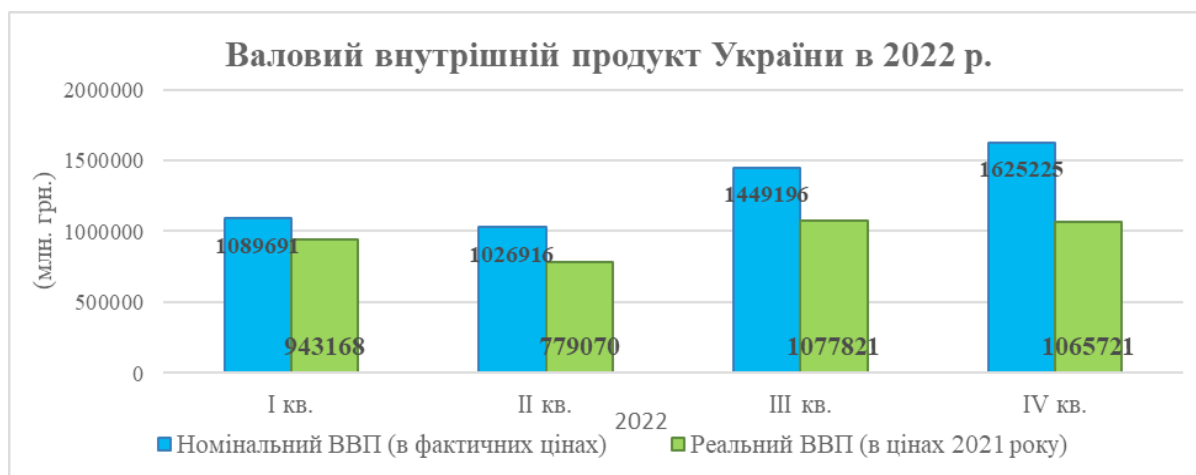


Рис. 3. Валовий внутрішній продукт України в 2022 р., млн. грн.
Джерело: складено авторами за матеріалами [12]

У 2022 році номінальний ВВП скоротився на 4,9% і склав 5191028 млн. грн., а споживча інфляція становила 26,6%, тобто ціни на українські товари та послуги зросли в середньому на чверть (рис. 3). Також відбулася значна девальвація національної валюти з 29 грн./дол. до вторгнення до 40 грн./дол. на сьогодні на спотовому валютному ринку, що також вплинуло на вартість товарів і послуг.

Рятуючись від війни, окрім мільйонів українців, сотні підприємств також були змушені евакуюватися. Основна мета такого переміщення бізнесу, що зараз опинився під обстрілами чи в окупації, – вберегти та захистити власні активи та потужності, відновити роботу підприємств на благо економіки та зберегти робочі місця.

Нині підприємства, які не можуть відновити свою діяльність через активні бойові дії, намагаються переїхати у більш безпечні місця, переважно в області заходу нашої країни, однак існують і ті, які через усвідомлення ризиків були змушені змінити локацію і евакуювались закордон. Деякі компанії переїжджають у безпечніші місця самостійно, тоді як інші є занадто великими і потребують державної допомоги. Дані про структуру релокації бізнесу станом на січень 2023 року представлені на рис. 4.



Рис. 4. Структура релокації бізнесу станом на січень 2023 року
 Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

Крім значного зниження добробуту населення і зростання цін, з початку війни підприємства фактично втратили здатність до зовнішньоекономічної діяльності. Кордони з Росією і Білоруссю зі зрозумілих причин були закриті, роботу в морських портах країни паралізовано, а можливості західного кордону сильно обмежені. Крім того, вісім мільйонів людей покинули Україну, рятуючись від бойових дій, і майже п'ять мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами всередині країни.

Перед обличчям цих складних умов більшість українців намагалися об'єднатися і підтримати економіку країни, де бізнес був життєво необхідний. У результаті багато людей стали віддавати перевагу продукції місцевих виробників і українські бренди стають дедалі популярнішими.

Цьому також сприяло неприйняття російських і білоруських товарів. На жаль, вони займали частину полиць місцевих магазинів і цілі торгові зали в торгових центрах. Українці перестали підтримувати економіку загарбника грошима. І тепер усе більше й більше людей уважно вивчають діяльність іноземних компаній. Якщо вони не пішли з ворожого ринку, багато хто відмовляється купувати їхні товари, віддаючи перевагу українським.

На рис. 5 можна побачити проблеми бізнесу, що заважають підприємствам зараз відновлювати і розвивати бізнес.

Ці цифри красномовно свідчать про величезні втрати, яких війна завдала підприємцям. За даними Європейської бізнес-асоціації (ЄБА), у наслідок воєнних дій 38% підприємств зазнали прямих збитків, а у 21% активи (виробничі потужності, земля, техніка, транспорт, нерухомість і продукція) залишилися на окупованій території. Підприємства продовжують зазнавати збитків через війну. Наразі 33% повідомляють про збитки до 1 мільйона доларів США, 37% – про збитки в діапазоні 1-10 мільйонів доларів США і 10% – про збитки понад 10 мільйонів доларів США. Незважаючи на всі складнощі і продовження бойових дій на території нашої країни, дедалі більша кількість компаній відновлюють свою діяльність. Наразі 68% з них є членами ЄБА.

Головним викликом для бізнесу стали постійні удари по енергетичній системі України, які призводили до частих та тривалих вимкнень електроенергії. Згідно зі статистикою Європейської Бізнес Асоціації 89% приватних компаній та державних підприємств відчули на собі наслідки ударів Росії по енергетичному сектору.

Бізнес був змушений шукати альтернативні джерела електроенергії та збільшити витрати на транспорт та витратні матеріали. Крім цього, на дохід компаній значно вплинуло скорочення продуктивних годин і постійне переривання робочих процесів.

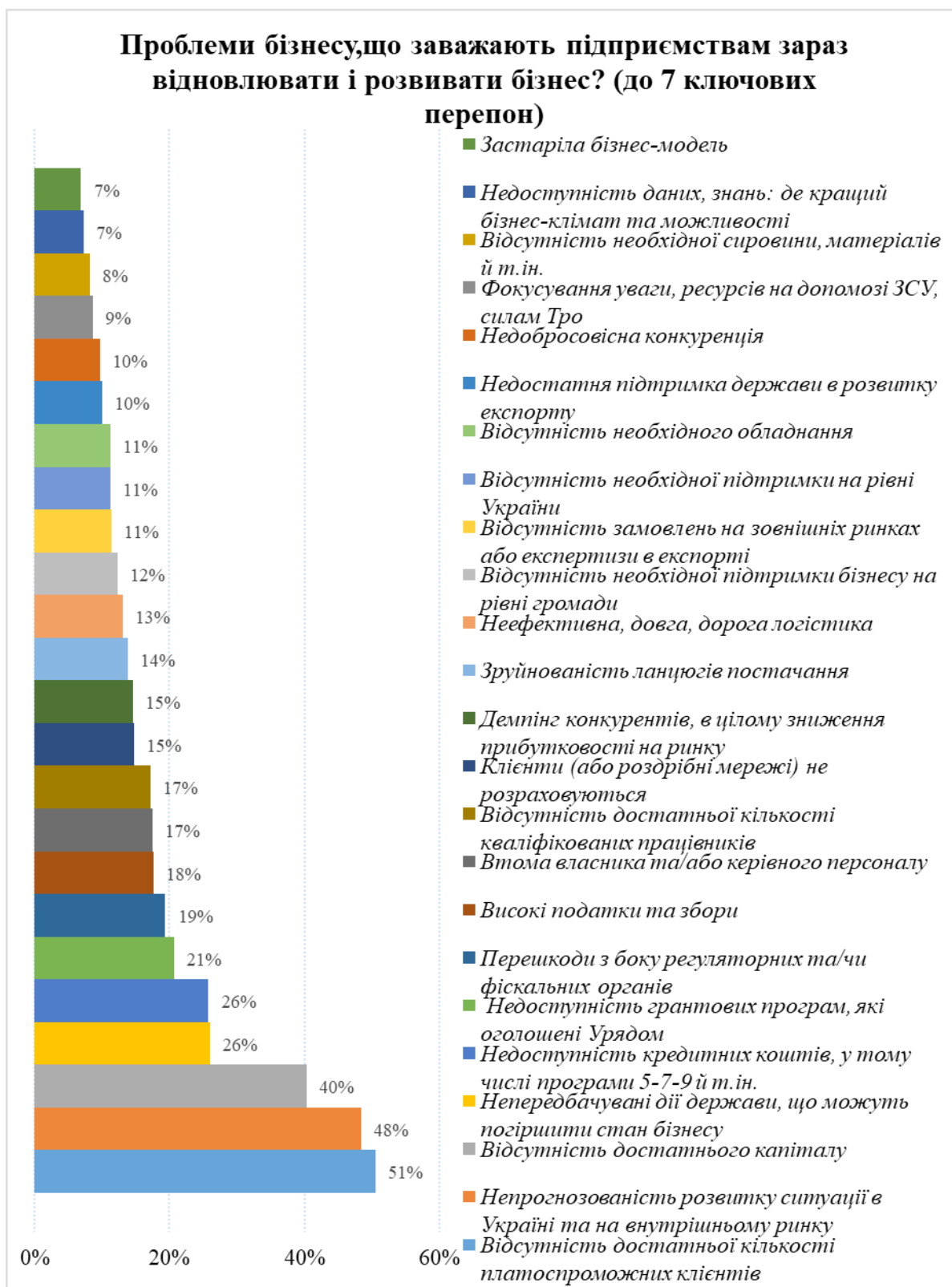


Рис. 5. Проблеми бізнесу, що заважають підприємствам зараз відновлювати і розвивати бізнес

Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

Серед інших викликів підприємці визначають:

□ знищені логістичні шляхи, дефіцит транспортних засобів та значне підвищення цін на пальне;

- необхідність перегляду стратегій продажу та маркетингу;
- брак кадрових фахівців через мобілізаційні заходи та виїзд українців за межі країни;
- втрату компаній та держав-партнерів;
- обмежене зовнішнє та внутрішнє інвестування та блокування національними банками кредитних коштів;
- значне зростання цін на енергоресурси, сировину та матеріали.

Окремим викликом стала й окупація частини територій, через яку компанії тимчасово втратили доступ до своїх виробництв та складів.

Щоб вистояти підприємці були змушені переналаштувати внутрішні бізнес-процеси та вдаватися до кризового мікро- та макромеджменту. Так, за даними ЄБА:

- Близько третини бізнесів, а саме 37% опитаних, вимушено скоротили персонал та збільшили обсяг роботи для працівників, які залишилися, змінивши їхні функціональні обов'язки.

44% компаній вдалися до адаптації свого асортименту товарів та послуг до потреб ринку.

- Більшість компаній перейшли на короткострокове стратегічне планування:
 - мікрокомпанії – 60% опитаних планують на 1 місяць, 16% – без змін;
 - малі компанії – 56% опитаних планують на 1 місяць, 18% – на квартал;
 - середні компанії – 41% опитаних планують на 1 місяць, 21% – без змін;
 - великі компанії 38% опитаних планують без змін, 26% – на 1 місяць.

Крім цього, українські підприємці визначили низку найпріоритетніших завдань, над якими вони працюють. Серед найпопулярніших відповідей:

- Розширення клієнтської бази та цільової аудиторії – 63%.
- Адаптація стратегії та фокусу бізнесу під актуальні потреби ринку – 25%.
- Пошук нових логістичних шляхів та постачальників – 23%.
- Пошук фінансування/інвестицій або нових партнерів – 22%.
- Вихід на міжнародний ринок – 21%.

За наведеною статистикою стає зрозуміло, що потреби та поведінка споживачів дуже змінилися, а це безпосередньо впливає на те, що саме потрібно бізнесу для повноцінного відновлення функціонування. Тому більшість опитаних компаній вважають за актуальне завдання саме пошук нових клієнтів.

Незважаючи на надважкі умови та нестабільне становище, більше половини опитаних, а саме 76% підприємців планують розширення свого бізнесу, з них:

- 28% – ставлять за мету розширити географію присутності;
- 26% – планують відкрити нові напрямки діяльності;
- 25% – хочуть змінити стратегію на зовнішній ринок;
- 21% – збільшуватимуть штат співробітників.

Варто також зазначити, що для розширення свого бізнесу підприємці планують використати власні кошти, серед опитаних лише 33% покладаються на кредитування та гранти.

Звичайно, що в умовах воєнного стану не доводиться сподіватися на значне економічне піднесення. Але бізнес-спільнота України покладається на рішучі дії з боку держави для стабілізації економіки та підтримки бізнесу.

Держава має переглянути діючі інструменти, що використовуються для регулювання та контролю, запровадити актуальні та ефективні. Нині в Україні зафіксовано трохи менше ніж 1000 інструментів державного регулювання бізнесу, що пов'язують руки підприємців, які щодня намагаються вистояти та зберегти власну справу.

В умовах війни, коли підприємці страждають від зменшення попиту, втрати активів, людського капіталу, перебоїв з електропостачанням, пріоритетом регуляторної політики має бути збереження та підтримка підприємницької активності.

Якщо врахувати, що простору для зниження податків немає, необхідно знижувати адміністративне навантаження на підприємців,

З огляду на те, що Україна йде до ЄС, найближчим часом виникнуть додаткові регуляторні зобов'язання. ЄС – далеко не ліберальна юрисдикція. Але інтенсивне регулювання там компенсується принципом розумності (коли перевіркою підприємця займаються лише тоді, коли він у своїй діяльності досягає суттєвих масштабів та значного впливу на фактори безпеки), ризик-орієнтованим підходом та мінімальною корупцією на низовому рівні.

У нас фактично не діє принцип розумності, хоча він і прописаний у законі. Тому імплементацію Євродиректив слід розпочинати з практичного впровадження європейського регуляторного підходу, щоб не переважувати українських підприємців.

Велика війна та «екстрена» дерегуляція на багатьох прикладах наочно показали, які норми та регуляції мають значення, а які лише заважають бізнесу.

Підприємці, особливо які релокували свій бізнес, зазначають, що значна частка регуляторно-адміністративного навантаження створюється на місцях.

Держслужбовці часто орієнтовані не так на вирішення потреб бізнесу, як на регулювання підприємців. Причому ключовою метою регулювання є не зниження істотних ризиків для населення і держави, а зниження ризиків формальної відповідальності самих чиновників.

Розвиток бізнесу під час воєнного стану – складна справа, яка пов'язана зі значними ризиками та невизначеністю. Однак у минулому український бізнес стикався з іншими проблемами.

Щоб заохотити зростання, можна надати кілька можливостей для підприємців у країні. Однією з таких можливостей є створення сприятливих умов для внутрішньо переміщених осіб, що передбачає відшкодування роботодавцям витрат на оплату праці, пов'язаних із прийняттям на роботу осіб, які є ВПО. Крім того, підприємства з регіонів, які постраждали від війни, можуть тимчасово переїхати на захід України або інші більш безпечні міста, щоб сприяти зростанню.

Щоб заохочувати підприємництво, можна запровадити грантову програму разом з фінансовою допомогою для тих, хто хоче започаткувати свій бізнес. Така програма надасть кошти особам, які мають амбіції, здібності та стратегію розпочати або розвинути власний бізнес.

Іншою пропозицією у період воєнного стану може бути сприяння у сфері експортної діяльності. Наприклад, створення швидкої платформи, що надає актуальну інформацію для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон під час війни. Крім того, на основі попередньої пропозиції можна також створити програму фінансування для підтримки українських експортерів, які потребують додаткового фінансування для виконання своїх експортних угод через повномасштабне вторгнення.

Ведучи бізнес в умовах воєнного стану, підприємці повинні бути адаптованими та адаптувати свої плани відповідно до унікальних обставин. Невизначеність поширена, тому важливо зберігати спокій і ефективно спілкуватися зі своєю командою. Перед складанням бізнес-плану необхідно провести ретельну оцінку своїх ресурсів, включаючи ретельний аналіз ситуації, оцінку наявних коштів і оптимізацію витрат.

Під час воєнного стану в бізнес-плануванні вкрай важливо визначити пріоритет мінімізації звільнень. У такі важкі часи вкрай важливо зберегти команду кваліфікованих спеціалістів. Однією з можливих цілей, на якій варто зосередитися у складних обставинах, є розширення пропозиції поточних продуктів для задоволення мінливих потреб клієнтів, що потенційно потребує зміни бізнес-моделі. З початком повномасштабного вторгнення умови бізнесу замовника, ймовірно, зміняться. Тому адаптація до цих нових обставин має бути головним пріоритетом.

Одним із головних напрямків розвитку нових бізнес-стратегій є вихід на міжнародні ринки. Розумним кроком було б зосередитися на сусідніх країнах, які мають сприятливі відносини з Україною. Експериментуючи з бізнес-моделями на цих ринках, стає легше відтворити їх в інших країнах. Відвідування європейських виставок є чудовим способом дати поштовх цьому розвитку, оскільки це дає можливість налагодити партнерські відносини з міжнародними дистрибуторами та роздрібними торговцями. Хоча повномасштабне вторгнення може призвести до значної шкоди та значних людських жертв, історія показала, що за ним часто слідує відновлення та зростання. Отже, з чітким розумінням значущості та наявних можливостей, а також індивідуальним бізнес-планом, адаптованим до сучасних обставин, розвиток бізнесу в Україні стає не тільки необхідним, але й цілком здійсненним.

Висновки. Отже, для стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану було запропоновано: створення сприятливих умов для внутрішньо переміщених осіб, що передбачає відшкодування роботодавцям витрат на оплату праці; запровадження грантової програми разом з фінансовою допомогою для тих, хто хоче започаткувати свій бізнес; створення швидкої платформи, що надає актуальну інформацію для українських експортерів, які готові постачати свою продукцію за кордон під час війни; створення програми фінансування для підтримки українських експортерів, які потребують додаткового фінансування для виконання своїх експортних угод через повномасштабне вторгнення; вихід на міжнародні ринки до країн, які мають гарні відносини з Україною.

Список літератури

1. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2013_10_46 (дата звернення: 27.05.2023).
2. Ровинська Н. Ю. Вплив організаційних змін на бізнес-модель компанії. Економіка і менеджмент : Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2015. Т. 3. С. 50–51. URL: http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom3.pdf (дата звернення: 27.05.2023).
3. Ладонько Л. С., Ганжа І. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. №2 (2). С. 101-108.
4. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2016. Вип. 1 (67). С. 11-15. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5634/1/4.pdf> (дата звернення: 27.05.2023).
5. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (дата звернення: 27.05.2023).
6. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf (дата звернення: 27.05.2023).
7. Геворкян А. Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". 2011. № 14. С. 29-35. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fddd1c9-71a3-4b0b-aa1a-28a5be13aa54/content> (дата звернення: 27.05.2023).
8. Воронкова В. Г., Меліхова Т. О. Умови виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 14 квітня 2020 р. Кропивницький, 2020. С. 203-205. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9847/1/Proceedings-3thISPC-2020-203-205.pdf> (дата звернення: 27.05.2023).
9. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 3. С. 206-211.
10. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Бізнес-інформ. 2016. № 12. С. 176-181.
11. Дослідження стану бізнесу в Україні. 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf (дата звернення: 27.05.2023).
12. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 27.05.2023).

References

1. Hrynko, T. V. (2013). Change management at enterprises is a necessary condition for ensuring their development. *Biznes Inform.*, 10, 247-252. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/binf_2013_10_46 [In Ukrainian].
2. Rovynska, N. Yu. (2015). The impact of organizational changes on the company's business model. *Ekonomika i menedzhment : Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku*, 3, 50–51. Retrieved from http://confcontact.com/2015_04_25/EIM_2015_tom3.pdf [In Ukrainian].
3. Ladonko, L. S., Hanzha, I. V. (2015). The essence and models of change management at the enterprise. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2 (2), 101-108. [In Ukrainian].
4. Turchina, S. H. (2016). Change management in the context of strategic development of enterprises. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 1 (67), 11-15. Retrieved from <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/5634/1/4.pdf> [In Ukrainian].
5. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O., Pobihun, S.A. (2018). Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 23, 204-209. Retrieved from <http://global-national.in.ua/>

archive/23-2018/41.pdf [In Ukrainian].

6. Pashchenko, O. P. (2011). Strategic management of enterprise development. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 2, 99-103. Retrieved from http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf [In Ukrainian].

7. Hevorkian, A. Yu. (2011). The theoretical and methodological essence of the category "adaptation" of enterprises. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu "KhPI"*, 14, 29-35. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5fddd1c9-71a3-4b0b-aa1a-28a5be13aa54/content> [In Ukrainian].

8. Voronkova, V. H., Melikhova, T. O. (2020). Conditions for survival of the organization in conditions of uncertainty and adaptation to changes. A competitive model of innovative development of the economy of Ukraine: *Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 14 kvitnia 2020 r. Kropyvnytskyi, 203-205. Retrieved from <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9847/1/Proceedings-3thISPC-2020-203-205.pdf> [In Ukrainian].

9. Sokolova, L. V. (2016). Theoretical and methodological platform for the development of a system of adaptation of enterprises to changes in the external environment. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 3, 206-211 [In Ukrainian].

10. Lepeiko T. I., Kryvobok K. V. (2016). Improvement of tools for adaptation of enterprises to the influence of the competitive environment. *Biznes-inform*, 12, 176-181 [In Ukrainian].

11. *Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini. 2023*. Retrieved from https://business.diia.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf [In Ukrainian].

12. *Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini. 2023*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.05.2023

Прийнята до публікації 15.05.2023

УДК 339.1

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-101-108

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Носаченко О. А., аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: alex.nosachenko@ukr.net
ORCID ID:0000-0002-3461-5623

Ковальов А. І., доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: rector@oneu.edu.ua
ORCID ID:0000-0002-6128-7012

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств базується на досконалому аналізі сучасних теоретичних підходів та виявленні специфічних особливостей управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасних кризових умовах функціонування. Сформовано концептуальний підхід до класифікації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Обґрунтовано теоретичні засади формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Розроблено алгоритм та модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Сформульовано перспективні методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.*

***Ключові слова:** резерви, конкурентоспроможність, торговельні підприємства, модель, управління.*

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT THE RESERVES OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES

O. A. Nosachenko, PhD student of the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: alex.nosachenko@ukr.net
ORCID ID:0000-0002-3461-5623

A. I. Kovalyev, doctor of economic sciences, professor, rector, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: rector@oneu.edu.ua
ORCID ID:0000-0002-6128-7012

***Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the methodological principles of managing reserves to increase the competitiveness of trade enterprises. The substantiation of the methodological principles of reserve management for increasing the competitiveness of trade enterprises is based on a perfect analysis of modern theoretical approaches and the identification of specific features of reserve management for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern crisis conditions of operation. A conceptual approach to the classification of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises has been formed. The theoretical foundations of the formation of a methodical approach to the management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises are substantiated. A methodical approach to the management of reserves for increasing the competitiveness of trade enterprises is proposed to be built according to the proposed components: theoretical principles of reserve management and increasing the competitiveness of trade enterprises; methodical principles of managing reserves to increase the competitiveness of trade enterprises; modeling management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises; tool support and organizational and practical provision of management of reserves to increase the competitiveness of trade enterprises. An algorithm and a reserve management model for increasing the competitiveness of trade enterprises have been developed. Prospective methodical principles of reserve management for increasing the competitiveness of trade enterprises have been formulated. The management model for increasing the competitiveness of trading enterprises has an iterative, reverse nature, which means constant monitoring of results and flexible response to the occurrence of negative or positive changes in activity, which gives the trading enterprise significant advantages in today's dynamic, rapidly changing operating environment.*

***Keywords:** reserves, competitiveness, trade enterprises, model, management.*

JEL Classification: M210.

Постановка проблеми. У сучасних умовах військової агресії російської федерації проти України й високої конкуренції серед торговельних підприємств нашої країни надзвичайно важливим є виявлення можливих резервів, які дозволять визначити конкретні шляхи розвитку цих підприємств. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств – це невикористані можливості розвитку суб’єкта господарювання за рахунок виявлення прихованих цінностей, які можуть бути використані для підвищення рівня ефективності його діяльності та формування переваг серед інших конкуруючих суб’єктів. Управління резервами підвищення конкурентоспроможності сучасних торговельних підприємств є запорукою подальшого їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління резервами досліджувалась вітчизняними і закордонними вченими: К. Боумэном, Л. Гринівцевою, І. Замулою, В. Колодійчук, Г. Кошельок, Г. Купаловою, А. Леоновим, А. Миколаєвим, Н. Носач, Ю. Олішевською, В. Осиповим, В. Травіним, А. Чорним, Г. Ямненко, О. Янковим та ін. Незважаючи на значний доробок учених, проблеми управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств залишаються недостатньо вивченими в теоретичному і прикладному плані та потребують більш глибокого дослідження, виходячи з потреб сьогодення, пов’язаного з кризовими ситуаціями при здійсненні торговельної діяльності. Це обумовило актуальність дослідження та його мету.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Особливу увагу слід приділити формуванню методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах кризового стану сучасної економіки.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Основний матеріал. Важливого значення для формування теоретико-методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств набувають питання класифікації резервів підвищення конкурентоспроможності, що є своєрідним підґрунтям для їх подальшої уніфікованої діагностики та визначення основних напрямків управління.

У науковій літературі розрізняють зовнішні та внутрішні резерви. До перших належать ті, що можуть бути виявлені за масштабами підприємства, але мають суттєвий вплив на його діяльність.

Зовнішні резерви підвищення ефективності діяльності організацій поділяють на загальногосподарські, галузеві та регіональні. До зовнішніх резервів належить перерозподіл коштів, що розподіляються між окремими галузями економіки чи промисловості, а також між певними регіонами країни.

На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено удосконалення класифікації відповідно до специфіки торговельних підприємств, що відображено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Група	Вид
1	2
1) використання ринкової ситуації	- резерви макро- та мезосередовища функціонування підприємства - резерви інвестицій - резерви використання законодавчої та нормативної бази - резерви вибору цільового ринку та його сегменту - резерви використання конкурентних переваг
2) використання організаційного-управлінського потенціалу підприємства	- резерви використання науково-технічного прогресу з організації діяльності - резерви залучення можливих модифікацій - резерви знаходження і використання інновацій - резерви підвищення якості обслуговування - резерви контролю - резерви поліпшення роботи з постачальниками і споживачами

3) використання торговельно-технологічного потенціалу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - резерви використання основних засобів - резерви використання часу роботи - резерви використання обладнання - резерви інтенсифікації технологічних процесів - резерви поліпшення матеріально-технічної бази - резерви поліпшення навантажувально-розвантажувальних робіт і транспортних послуг - резерви вдосконалення логістики
4) використання фінансово-економічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - резерви фінансової стійкості - резерви використання власного капіталу - резерви залучення позикового капіталу - резерви використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності
5) використання кадрового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - резерви зменшення втрат робочого часу - резерви підвищення кваліфікації кадрів - резерви підвищення творчої активності кадрів
6) використання маркетингового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - резерви формування торговельної номенклатури та асортименту - резерви підвищення ефективності реклами - резерви підвищення ефективності цінової політики

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-8]

Наведені класифікаційні групи резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств мають стати базою при розробці, формуванні та впровадженні підходу до управління на торговельних підприємствах, оскільки наводять групування основних блоків резервів та деталізацію видів резервів усередині груп. Проте зазначені види резервів можуть бути розширеними або скороченими внаслідок урахування специфічних особливостей діяльності того чи іншого торговельного підприємства.

Як відомо, методичний підхід визначається як система методів та принципів наукового пізнання, які спрямовуються на вирішення конкретного наукового завдання. Оскільки основною метою цієї роботи є розробка теоретико-методичних засад управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, то методичний підхід має включати: теоретичні засади (за якими визначаються мета і завдання, принципи, функції) та методичні засади (моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, розробка організаційно-практичного інструментарію впровадження запропонованого підходу). Отже, методичний підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, що сформований на основі опрацювання ряду робіт [1-9], пропонується будувати за такими складовими:

- Теоретичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, механізми управління, способи, важелі.

- Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: теоретичні підходи до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими.

- Моделювання управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: засоби та інструменти діагностики та оцінки передумов управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; економіко-математичне моделювання підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за складовими резервів.

- Інструментальне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: інструменти діагностики та оцінки передумов формування управління резервами підвищення конкурентоспроможності

торговельних підприємств; моделі за складовими резервів; програмне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; інструкції, положення, рекомендації тощо.

– Організаційно-практичне забезпечення управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств: формування елементів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за функціями управління із використанням змішаного підходу; аналіз та оцінка ефективності управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств; корегування підходів до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Формування методичного підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має підпорядковуватись певним обов'язковим етапам, що у сукупності створюють заданий алгоритм управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (рис. 1), який надає наступні переваги при управлінні торговельними підприємствами: спрощення процедури, чітка визначеність послідовності та етапів формування.



Рис. 1. Алгоритм формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: розробка авторів

Підсумовуючи проведені дослідження теоретико-методичних засад формування підходу до управління резервами конкурентоспроможності торговельних підприємств, можна запропонувати узагальнену модель такого управління і представити її у наступному вигляді (рис. 2).

Запропонована модель має низку відмінних рис:

1) вона спирається на детальне опрацювання теоретичного підґрунтя формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств (ретельно опрацьовується мета та основні завдання такого управління в обов'язковій кореляції зі стратегією розвитку підприємства; визначаються основні суб'єкти та об'єкти управління, що створює передумови для розподілу відповідальності та чіткого визначення об'єктів; розробляються функції, принципи та загальні механізми);

2) на етапі діагностики ретельно досліджується зовнішня та внутрішня складова функціонування підприємства, формується оцінка груп та видів резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, враховуючи можливу наявність латентних резервів;

3) формування та відбір груп резервів підвищення конкурентоспроможності: використання ринкової ситуації; використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства; використання торгово-технологічного потенціалу; використання фінансово-економічного потенціалу; використання кадрового та маркетингового потенціалів.

4) За запропонованою методикою на цьому етапі відбувається ранжування пріоритетності груп виявлених резервів для досягнення стратегічної мети діяльності підприємства; ранжування видів виявлених резервів всередині груп із зазначенням пріоритетності для досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства; визначення ймовірності управління видами резервів із урахуванням результатів діагностики та тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельного підприємства; відбір резервів підвищення конкурентоспроможності для розробки підходу до управління цими резервами.

5) Так відбувається звуження та конкретизація обраних видів резервів всередині груп для акцентування уваги на них при подальшій розробці елементів підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

6) Розробка механізмів та методів елементів підходу до УРПК за виявленими шістьма групами резервів підвищення конкурентоспроможності.

Використовується змішаний підхід до управління за наступними блоками:

– системний підхід до управління використовується взагалі по підприємству, враховуючи взаємозв'язки та перспективи розвитку підприємства;

– функціональний підхід до управління використовується для управління функціональними підрозділами торговельних підприємств;

– процесний підхід використовується при управлінні постачальницько-збутовою діяльністю підприємства;

– ситуаційний підхід використовується при впровадженні нових, особливо інноваційних, проєктів, пов'язаних із загальним розвитком підприємства або ж із впровадженням інноваційних товарів до продажу.

На цьому етапі можуть формуватися моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності за кожним підходом, враховуючи специфіку діяльності окремого торговельного підприємства. Отже, використання змішаного підходу до управління за визначеними напрямками регулювання діяльності підприємства дозволяє використовувати переваги кожного з підходів при управлінні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та зменшувати їх негативні прояви під час такого управління.

7) Особливої актуальності набуває етап розробки засобів управління за функціями управління: планування, організація, мотивація, контроль та координація. Наведені функції розробляються за кожним з напрямків формування змішаного підходу до управління резервами конкурентоспроможності торговельних підприємств. Так торговельне підприємство детально формує підхід до управління за всіма виявленими резервами та деталізує певні функції, які мають бути опрацьовані за ними.

8) Розробка організаційно-практичного інструментарію формування та впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має надзвичайно важливе значення. Цей інструментарій може розроблятися та деталізуватися за етапами алгоритму. Такий підхід спрощує процедуру розробки організаційно-практичного інструментарію та дозволяє враховувати усі необхідні дії із

організаційно-практичного забезпечення процесу реалізації підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

9) Особливої актуальності під час впровадження управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств набуває здійснення моніторингу та оцінки ефективності такого управління. Слід зазначити, що на підготовчому етапі моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств визначається загальна мета та завдання формування та впровадження такого управління із визначенням SMART-критеріїв таких завдань. Тобто торговельне підприємство має кінцеві бажані показники ефективності та під час моніторингу має можливість оцінити, чи досягнуто запланованих показників, чи ні. При позитивних результатах торговельне підприємство продовжує процес управління за розробленим підходом. При отриманні негативних результатів оцінки ефективності торговельному підприємству слід повернутись до підготовчого етапу та перевірити невраховані чинники або ж недосконало розроблені моделі, методи, інструменти, які використовувались під час формування підходу до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

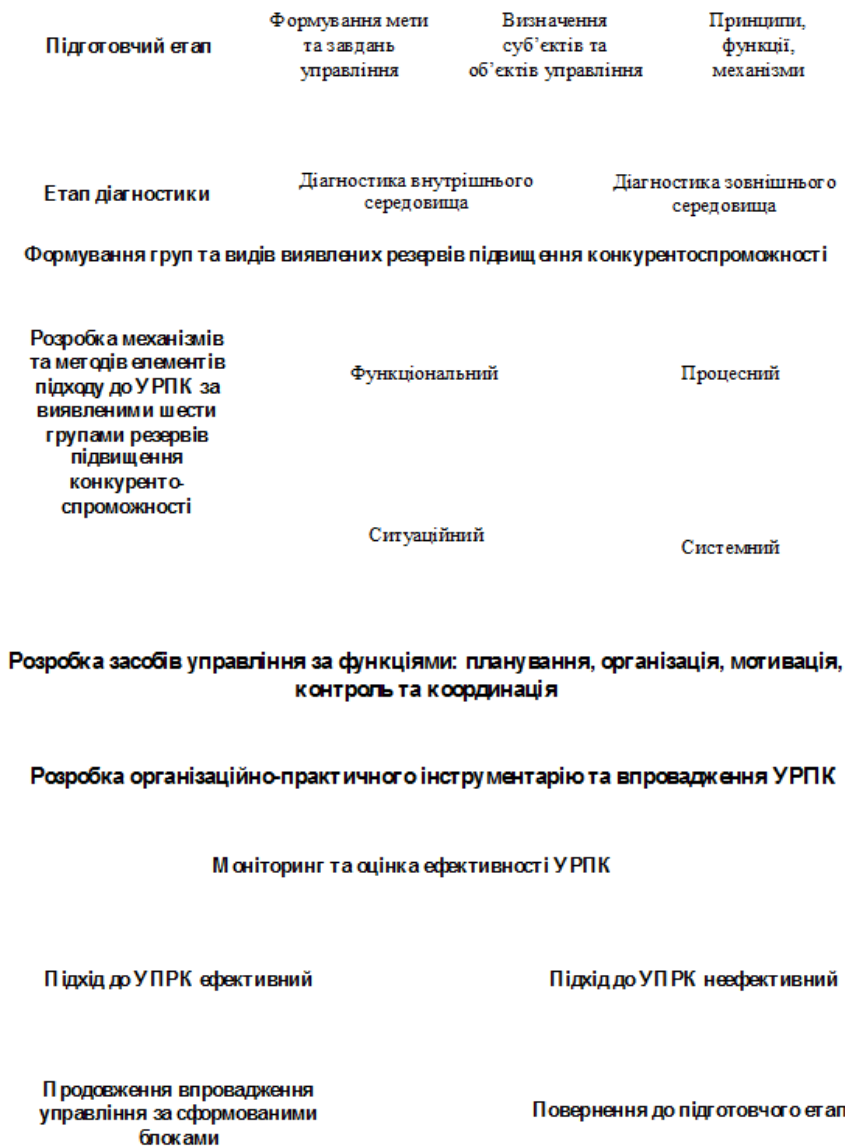


Рис. 2. Модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств

Джерело: розроблено авторами

Тобто, модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має ітераційний, зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування.

Висновки. На основі вивчення існуючих класифікацій резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств, проведено її вдосконалення, відповідно до специфіки торговельних підприємств і виділено шість груп резервів та їх видів, які притаманні цим групам, та акцентують увагу на підпорядкованості структури підприємства та ознак залежності діяльності.

Класифікація резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств дозволяє не тільки визначити найбільш значущі фактори забезпечення конкурентоспроможності, а й сконцентруватися на тих окремих елементах, на які може безпосередньо впливати підприємство, а також, на відміну від існуючих класифікацій, вона акцентує увагу на ті фактори, які мають суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності і є пріоритетними об'єктами з погляду досягнення кінцевого результату; виділено шість груп резервів, що містять 30 видів, і акцентують увагу на підпорядкованість структури підприємства та ознак залежності діяльності, які на відміну від існуючих, враховують конкретні умови діяльності та виступають важливими для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Запропонована класифікація має узагальнений вигляд, і природно, що для підприємств певної сфери існують особливості, які враховують конкретні умови діяльності, тому на основі існуючих груп резервів запропоновано виділення конкретних видів та ознак резервів, що є актуальними для торговельних підприємств, і які з теоретичного та практичного поглядів важливі для використання при дослідженні діяльності певних підприємств.

Запропоновано використовувати змішаний підхід до управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств за наступними блоками: системний підхід до управління використовується взагалі по підприємству, враховуючи взаємозв'язки та перспективи розвитку підприємства; функціональний підхід до управління використовується для управління функціональними підрозділами торговельних підприємств; процесний підхід використовується при управлінні постачальницько-збутовою діяльністю підприємства; ситуаційний підхід використовується при впровадженні нових, особливо інноваційних, проєктів, пов'язаних із загальним розвитком підприємства або ж із впровадженням інноваційних товарів до продажу.

Використання змішаного підходу до управління за визначеними напрямками регулювання діяльності підприємства дозволяє використовувати переваги кожного з підходів при управлінні резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств та зменшувати їх негативні прояви під час такого управління.

Модель управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств має ітераційний, зворотній характер, що означає постійний моніторинг результатів та гнучке реагування на виникнення негативних чи позитивних змін у діяльності, що надає торговельному підприємству значні переваги у сучасному динамічному, стрімко змінному середовищі функціонування.

Список літератури

1. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2010. Вип. 38. С. 248-252.
2. Носач Н. М. Компонентне моделювання як інструмент визначення резервів підвищення ефективності реалізації товарів у підприємствах торгівлі. Держава та регіони. 2018. №5 (104). С. 141-147.
3. Чорний А. Ю. Статистичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств як латентного показника. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. № 26. С. 227-233.
4. Ямненко Г. Є. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкової економіки. 2012. № 27. С.125-134.
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

6. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 426 p.
7. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282.
8. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Колективна монографія (за заг. ред. Р. В. Грінченко). Одеса, ФОП Бондаренко, 2022. 602 с.
9. Matskul V. Stable development of travel business in the Odessa region: Estimate using multivariate statistical analysis / V. Matskul, A. Kovalyov, V. Chernyshev, D. Okara // *E3S Web of Conferences*, 2021,91,01035.

References

1. Hrynevetska, L. V. (2010). Reserves for increasing the competitiveness of the enterprise. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 38, 248-252. [In Ukrainian].
2. Nosach, N. M. (2018). Component modeling as a tool for determining reserves for increasing the efficiency of the sale of goods in trade enterprises. *Derzhava ta rehiony*, 5(104), 141-147. [In Ukrainian].
3. Chorny, A. Iu. (2011). Statistical evaluation of the competitiveness of enterprises as a latent indicator. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 26, 227-233. [In Ukrainian].
4. Iamnenko, H. Ie. (2012). Reserves for increasing the competitiveness of the enterprise. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 27, 125-134. [In Ukrainian].
5. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia: monohrafiia* (2013). / za zah. red. O.H. Yankovoho. Odessa: Atlant [In Ukrainian].
6. Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press.
7. Manuilovych, Yu. M. (2013). Study of the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, 274-282. [In Ukrainian].
8. *Stratehichni napriamky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv* (2022). *Kolektyvna monohrafiia* (za zah. red. R.V. Hrinchenko). Odessa, FOP Bondarenko. [In Ukrainian].
9. Matskul, V. Stable development of travel business in the Odessa region: Estimate using multivariate statistical analysis / V. Matskul, A. Kovalyov, V. Chernyshev, D. Okara // *E3S Web of Conferences*, 2021,91,01035.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2023
Прийнята до публікації 15.05.2023

УДК 658:334.012:005

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-109-115

ОСОБЛИВОСТІ КОНЦЕПЦІЇ LEAN SIX SIGMA

Орленко О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8814-4476

Афанасьєва В. Д., здобувач IV курсу кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com

Анотація. У статті розглянуто сутність та особливості методики покращення бізнес-процесів на підприємствах Lean Six Sigma. Метою статті є дослідження ключових аспектів і особливостей Lean Six Sigma для покращення якості та підвищення ефективності виробничих процесів на підприємствах. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, аналогії та порівняння. Розглянуто покладені в основу Lean Six Sigma підходи до управління якістю: Lean management та Six Sigma. Проаналізовано недоліки окремих концепцій та переваги їх синтезу. Визначено роль Lean Six Sigma у сучасному бізнесі. Практична значимість дослідження полягає у наданні рекомендацій для організації щодо впровадження цієї концепції з метою покращення якості своїх процесів, досягнення успіху та конкурентних переваг.
Ключові слова: Lean Six Sigma, ошадливе управління, шість сигм, процеси, управління, якість, вдосконалення, підприємство.

FEATURES OF LEAN SIX SIGMA

Orlenko Olha, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-8814-4476

Afanasiyeva Veronika, 4th year student of Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com

Abstract. It is considered the essence and features of the Lean Six Sigma as a way of improving business processes at enterprises. The aim of the study is to demonstrate the key aspects and features of the Lean Six Sigma, which is used to improve the quality and efficiency of production processes at enterprises. The methods of analysis, analogy and comparative analysis are used to achieve the formulated goals. The approaches of quality management as the basis of this methodology are considered. Lean management, which focuses on the elimination of redundant processes and minimizing losses, and Six Sigma, which is aimed at reducing the variability of processes, improving them through the elimination of defects and improving predictability. The shortcomings of individual concepts and the advantages of their synthesis are analyzed. The advantages include a constant desire to reduce losses and improve quality, focus on customer needs, and participation of all levels of employees in process improvement. The implementation of Lean Six Sigma affects both economic growth and the improvement of the atmosphere within the team. The importance of personnel training for the successful implementation of the methodology is emphasized. The role of Lean Six Sigma in modern business is determined. Examples of successful application of the methodology in various fields and benefits from its use are given. The practical significance of the study is to provide recommendations for companies to implement this concept to improve the quality of their processes, achieve success and competitive advantage are provided.
Keywords: Lean Six Sigma, Lean management, Six Sigma, processes, management, quality, improvement, enterprise.

JEL Classification: L230.

Постановка задачі. Головне завдання кожного суб'єкта господарювання – знайти способи найбільш ефективного здійснення своєї діяльності, щоб зберігати час та ресурси при одночасному підвищенні рівня задоволеності клієнтів та якості. Це завдання є постійним для підприємства, оскільки умови зовнішнього середовища надзвичайно мінливі та непередбачувані. Тому навіть ті інструменти, які сьогодні дають відмінний результат, повинні постійно вдосконалюватися, враховуючи зміни багатьох факторів. Одним із таких актуальних інструментів є Lean Six Sigma.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням цієї теми займалися багато видатних іноземних та вітчизняних науковців. На думку І. О. Кузнецової [1], методика Lean management орієнтована на зменшення або усунення зайвих витрат, а також на збільшення цінності товару для споживачів. Як вважає Лукас Декієр [2], «ошадливе управління» також

приділяє велику увагу аспектам, що стосуються людських ресурсів у компанії.

Відповідно до бачення І. Г. Фадєєвої, Н. В. Орлової та В. В. Макарової [3], метод «Шість сигм» полягає у підвищенні продуктивності бізнес-процесів для зменшення кількості можливих дефектів та покращення якості. До того ж на думку В. І. Дубницького, Н. Ю. Науменко та О. Г. Нефедової [4], принцип Six Sigma починається саме з визначення вимог споживачів.

Панкай М. Мадхані [5] та М. Віджая Сундер [6] зазначають, що у межах сучасного ринку інтеграція попередніх методологій забезпечує досить значну синергію, тому концепція Lean Six Sigma, з її гнучкою природою, є більш конкурентоспроможним підходом. Схожих поглядів дотримуються також С. М. Бондаренко [7], Н. В. Гришина, Л. О. Гришина, І. М. Звіришина [8] та О. М. Зеленко [9], які вважають, що «Шість сигм + ошадливе управління» – це найбільш оптимальне поєднання концепцій задля підвищення якості процесу та його швидкості.

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. У сучасному світі, де умови ведення бізнесу постійно змінюються, організаціям доводиться знаходити ефективні та інноваційні способи підвищення якості, продуктивності та конкурентоспроможності. Lean Six Sigma дозволяє досягти цих цілей, тому постає необхідність дослідження доцільності її впровадження на сучасних підприємствах.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження ключових аспектів і особливостей концепції Lean Six Sigma для покращення якості та підвищення ефективності виробничих процесів на підприємствах.

Основний матеріал. Lean Six Sigma – це поєднання таких вихідних систем, як Lean management (ошадливе управління) та Six Sigma (Шість сигм). Ці перевірені та всім відомі методи менеджменту та оптимального налаштування виробничого процесу гармонійно та ефективно доповнюють один одного.

Lean management – це метод управління процесами та організацією праці, націлений на підвищення ефективності компанії, тобто на підвищення прибутковості [10, с. 79]. Досягається це завдяки оптимізації виробничих і бізнес-процесів, а саме у вигляді скорочення часу виконання завдань, які не впливають на вартість товару. До того ж обов'язково покращуються умови, у яких працюють співробітники.

Слово «ошадливе» використовується саме у значенні «без надмірностей», маючи на увазі відмову від втрат і непотрібних елементів процесу, які призводять до помилок, ускладнюють роботу та знижують її ефективність.

Ідея «ошадливого менеджменту» виникла в японській обробній промисловості і була заснована на концепції «ошадливого виробництва», яку розробив інженер компанії Toyota у 1950-х роках з метою знизити кількість браку, відходів та втрат під час випуску продукції для вирішення енергетичної кризи в країні та компанії [11]. Втрата в «ошадливому управлінні» – це втрата ресурсів, що не призводить до збільшення вартості для споживача. Важливим елементом концепції «ошадливого управління» стало те, що вона залучила до процесу оптимізації кожного співробітника та стала максимально орієнтованою на споживача.

Зазначимо, що Toyota спочатку була невеликим виробником автомобілів, тому особливості здійснення її операційного процесу знайшли підтримку з боку персоналу. Згодом ці новачки були визнані багатьма компаніями та були ними запозичені і використані у своїй діяльності.

Нині «ошадливе управління» широко використовується багатьма провідними компаніями світу, наприклад, Intel та Nike. Отже, ця концепція вважається більш удосконаленою бізнес-стратегією, яка запозичила елементи її попередниць та адаптувалася під запити сучасного ринку.

Відмітимо, що для того, щоб успішно запровадити Lean management у компанії, необхідно враховувати такі його принципи [2, с. 48]:

- визначення цінності (досить багато дій не мають для споживача жодного значення, тому їх доцільно позбутися);
- оптимізація найважливіших процесів (слід скласти схему формування реальної вартості для того, щоб уникнути зайвих втрат);
- забезпечення безперервного виробничого процесу (слід розбивати складні задачі на дрібніші та налагодити комунікацію між відділами, щоб забезпечити максимально швидке виконання багатьох операційних завдань без шкоди для якості);
- виробництво згідно з попитом (слід виробляти лише ту продукцію і саме в тих кількостях, у яких вона потрібна споживачам);
- прагнення до досконалості (потрібно переконатися, що інші чотири принципи діють

безперервно та послідовно).

Метод «Шість сигм» – це концепція управління виробництвом, при якій відбувається вдосконалення робочих і виробничих процесів через пошук та усунення дефектів у них. Орієнтиром є ті параметри, які найбільш важливі для споживача [12, с. 8].

Концепція Six Sigma була винайдена корпорацією Motorola у 1986 році після того, як на неї почали масово надходити скарги у зв'язку з великою кількістю виробничого браку, виявленого у продукції. Свою популярність методологія набула після 90-х років, коли Джек Уелч зробив її основною стратегією General Electric [3]. Нині ця концепція широко використовується такими компаніями, як Ford Motor Company, FedEx, Caterpillar Inc тощо.

На нашу думку, в умовах сьогодення «Шість сигм» перетворилася на більш загальну філософію управління бізнесом, зосереджену на задоволенні вимог клієнтів, покращенні утримання клієнтів, а також на вдосконаленні та підтримці бізнес-продуктів і послуг.

Метод Six Sigma включає статистичні методи та ті, що застосовуються в управлінні якістю, а також інструмент вимірювання результатів та спеціальні робочі групи, чия призначення усувати проблеми та удосконалювати бізнес-процеси [12, с. 8].

На відміну від концепції Lean management, принципи застосування методу «Шість сигм» такі [13, с. 304]:

- зробити робочі процеси максимально передбачуваними (чим вони передбачуваніші, тим легше їх контролювати);
- зробити всі процеси простими для аналізу та модифікацій;
- задіяти всі робочі групи (від виробничої до рекламної);
- ставити цілі за методикою SMART (тобто ставити конкретні, вимірні, досяжні, актуальні, обмежені часом цілі);
- приймати рішення лише на основі аналізу та статистики.

Правило цієї концепції свідчить, що вартість не виявленого вчасно дефекту зростає по мірі здійснення послідовності бізнес-процесів. Отже, усунення дефекту, виявленого ще на перших етапах виробництва, набагато дешевше, ніж усунення в момент, коли його виявили безпосередньо споживачі. Саме тому підхід «шести сигм» реалізується поетапно на основі системи під назвою «DMAIC» [9, с. 60], яка розшифровується як:

- define (визнач, де прихована проблема);
- measure (виміряй продуктивність процесу і як проблема позначається на ньому);
- analyze (проаналізуй, у чому може бути справжня причина збою та як це виправити);
- improve (удосконалий, змінюючи процеси так, щоб усунути цю причину);
- control (перевірй, чи допомогла модернізація вирішити завдання).

З іншого боку, система Six Sigma передбачає використання методів та інструментів не тільки з категорії управління змінами, але й із розряду менеджменту: карта бізнес-процесів, аналіз витрат та вигод, мозковий штурм, STQ tree тощо. Проте на етапі реалізації змін ця методика потребує інших інструментів. Найчастіше використовуються такі, як крива Парето, контрольна карта Шухарта, регресійний чи дисперсійний аналіз тощо.

Через те, що кожен із двох методів має певні недоліки, шляхом інтегрування цих концепцій було створено систему із синергетичним ефектом, тобто згадану на початку методологію Lean Six Sigma, яка може застосовуватися на будь-яких підприємствах незалежно від сфери їх діяльності та розміру.

Досвід застосування комплексного синтезованого процесу було вперше описано у 2001 році, а вже через 2 роки вийшло кілька книг із докладним розглядом теорії та практики методу Lean Six Sigma. У результаті стало зрозуміло, що дві концепції умовно поділили між собою все процесуальне різноманіття: Lean management визначала, що треба робити, а Six Sigma вже пояснювала, як саме потрібно організувати діяльність.

Позитивним є той факт, що наприкінці XX століття обидві ці концепції були найбільш затребуваними напрямками бізнес-консалтингу в управлінні якістю, оскільки кількість успішних впроваджень (порівнюючи з їх загальною кількістю) у них виявилася вищою, ніж у інших методів управління якістю. Водночас у поєднанні вони демонстрували ще більшу ефективність.

Якщо говорити про глобальні переваги використання симбіозу «ощадливого управління» та «Шести сигм», то їх перелік буде виглядати як пазл, де недоліки, властиві Lean-методології, успішно доповнює методика Six Sigma (і навпаки).

Почнемо з того, чим все ж таки Six Sigma доповнює Lean management. По-перше, другий метод не встановлює вимог до інфраструктури, яка необхідна для реалізації концепції. Вирішення цього питання залежить від ініціативності менеджерів та їх організаторських

здібностей, а при зміні складу менеджерів виникають складнощі з переходом. Тому Six Sigma допомагає формалізувати зобов'язання вищого керівництва підприємства, сформувані план виділення ресурсів та контролю за успішністю їх освоєння.

По-друге, у концепції «ощадливого управління» не так чітко визначений фокус на запити споживачів. Задоволення таких запитів від усунення виробничих витрат і невиробничих витрат залежить опосередковано, тоді як у методі «Шість сигм» всі його ключові моменти пов'язані з відстеженням взаємозв'язку «особливості процесу виробництва – рівень задоволеності кінцевого споживача».

По-третє, дефекти у Lean management названі як основні джерела виробничих витрат, але методи статистичного управління для їх усунення прописані саме в концепції Six Sigma.

Тепер розглянемо обернену ситуацію, тобто чим Lean management доповнює Six Sigma. Насамперед концепція «Шість сигм» описує методи усунення дефектів, але, крім цього фактору, в «ощадливому управлінні» враховано ще очікування, транспортування, надвиробництва, наявність запасів, переміщення людей та інші діяльності, що не додають цінності. Іноді практики виділяють ще використання неякісної сировини («хибна економія») та різноманіття, як наслідок неуніфікованих складових процесу.

По-друге, «Шість сигм» не пояснює зв'язку між задоволеністю споживачів та тривалістю процесів. Завдяки системі Lean management вводиться ключове поняття «часу». До того ж Lean management розширює коло завдань, яке описує Six Sigma, додаючи усунення непродуктивної діяльності, оптимізацію робочого місця, зменшення запасів, скорочення транспортних витрат тощо.

Водночас для обох базових систем характерна орієнтація на окремо взятий процес (на відміну від попередніх концепцій, що намагаються здійснити загальне охоплення). Цю своєрідність зберегла і синтезована концепція.

З цих спостережень зрозуміло, що впровадження Lean Six Sigma відбивається як на економічному зростанні, так і на покращенні атмосфери всередині колективу, що, зрештою, також має вплив на економіку (виникає культура злагодженої роботи у команді, досить швидкий обмін інформацією та специфічними знаннями).

Отже, використання інтегрованої концепції [5, с. 9-10]:

- прискорює процеси на 20-70%;
- покращує якість послуг та продуктів, що випускаються на 20-40%;
- підвищує загальну ефективність на 10-30% (порівнюючи з відокремленим використанням однієї з двох базових концепцій).

Таких результатів можна очікувати, якщо в процесі виробництва є втрати, яких дійсно можна уникнути. Про їх наявність свідчить той факт, що у компанії часто відбуваються зміни, розширення чи скорочення виробництва, збільшення асортименту, організаційні нововведення тощо. Також над усуненням витрат можна працювати, якщо виробничі процеси погано задокументовані і працівники не до кінця розуміють їх суть.

Повертаючись до думки про доцільність та переваги впровадження на підприємстві методології Lean Six Sigma, хочемо зазначити, що інколи використання цієї концепції стикається з більшими труднощами, ніж очікувалося. Спрацьовує «людський чинник», виникають внутрішні протиріччя щодо вимог, статистичний процес стає самоціллю, а не методом виявлення дефектів. Серед поширених помилок згадують і перевантаженість зайвими завданнями. У таких випадках краще зосередиться на критичних для клієнта потребах, відібраних за допомогою переліку пріоритетів.

Тому, на нашу думку, основними принципами, які допоможуть проекту, заснованому на концепції Lean Six Sigma, досягти успіху, можуть стати наступні:

1. Потрібно зрозуміти, що головний фокус – це задоволення потреб клієнта.
2. Треба усвідомити, що саме у продукті компанії є цінним для клієнта і розвивати це, а те, що не створює цінності, потрібно відкинути. Запорукою успіху є збір даних для виявлення конкретної проблеми та боротьби з нею. Причини дефектів та незадоволеності клієнтів досить часто бувають не очевидні, проте не варто братися за все одразу.
3. Необхідно налагоджувати комунікації, слідкувати за результатами та за необхідності коригувати їх. Всі учасники робочого процесу мають знати основні принципи Lean Six Sigma, інакше прогресу не буде. Водночас слід заохочувати та мотивувати співробітників для їх особистісного та професійного зростання.

Без перебільшення можна стверджувати, що використання Lean Six Sigma буде корисним та вигідним майже для всіх. Тобто не лише для компаній, які перебувають на межі банкрутства і роблять все можливе, щоб урятуватися, а й для тих, які хочуть завжди займати лідерські

позиції на ринку. Наприклад, нині ця комбінація методологій широко використовується такими компаніями, як Starbucks, Coca-Cola, WalMart, AT&T, а також нашими українськими компаніями «Київстар», «АТБ» тощо.

Отже, цей метод управління слід використовувати компаніям, зображеним на рис. 1.



Рис. 1. Компанії, яким варто впроваджувати методологію Lean Six Sigma

Джерело: складено авторами

Висновки. Підсумовуючи, хотілося б наголосити, що навіть найефективніші та перевірені часом інструменти згодом мають змінюватись, покращуватись, адаптуючись до реалій ринку та компаній, представлених на ньому. Яскравий приклад тому – Lean Six Sigma. Це певною мірою інноваційне поєднання методів управління процесами, засноване на принципах Lean management та Six Sigma, з акцентом на те, що вони можуть бути успішно використані не тільки у виробництві, а й у будь-якій сфері бізнесу.

На основі викладених фактів можна зробити висновок, що Lean Six Sigma – це рішення для компаній, які звикли використовувати сучасні ефективні інструменти, водночас отримуючи сталі конкурентні переваги вже тоді, коли решта учасників ринку все ще вагається щодо доцільності впровадження тієї чи іншої нової методики. Як доводить практика, ця концепція допомагає компаніям досягати вражаючих показників зростання незалежно від вихідних умов функціонування.

Список літератури

1. Кузнецова І., Горбатюк В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 11. С. 119-136. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua>.
2. Łukasz Dekier. The Origins and Evolution of Lean Management System. Journal of International Studies. 2012. Vol. 5. № 1. Pp. 46-51. DOI: <http://dx.doi.org/>.
3. Фадеева І. Г., Орлова Н. В., Макарова В. В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. Академічні візії. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/>.
4. Дубницький В. І., Науменко Н. Ю., Нефедова О. Г. Використання сучасного інструментарію формування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія. Херсон, Гельветика, 2021. С. 238-258.
5. Madhani, P. M. Performance Optimisation of Retail Industry: Lean Six Sigma Approach. ASBM Journal of Management. 2020. Vol. 13. № 1. Pp. 74-91. URL: <https://ssrn.com/abstract>.

6. Sunder M. V. Synergies of Lean Six Sigma. *The IUP Journal of Operations Management*. 2013. Vol. XII. № 1. Pp. 21-31.
7. Бондаренко С. М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 62-67.
8. Гришина Н. В., Гришина Л. О., Звіришина І. М. Логістичне управління підприємствами транспортної системи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 1 (12). С. 148-154.
9. Зеленко О. М. Підходи до управління інструментами логістики в сільськогосподарських підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 4 (16). С. 55-63. DOI: <https://doi.org/>.
10. Баранов В. В. Виникнення, розвиток та сучасні підходи лін-менеджменту. *Грааль науки*. 2021. № 1. С. 76-82. DOI: <https://doi.org/>.
11. A Brief History of Lean. Lean Enterprise Institute. URL: <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/> (дата звернення 02.04.2023).
12. Council for Six Sigma Certification, Craig Joseph Setter. *Six Sigma: A Complete Step-by-Step Guide*. 2018. 828 p. URL: <https://www.sixsigmacouncil.org/wp-content/uploads/2018/08/>.
13. Лазаренко Ю. О., Гарафонова О. І. Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм». *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 лист. 2021 р.)*. Харків, 2021. С. 303-305.

References

1. Kuznetsova, I. & Gorbatiuk, V. (2018). Formation of cost leadership strategy based on Lean production. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 263(11), 119-136. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua> [In Ukrainian].
2. Dekier, Ł. (2012). The origins and evolution of lean management system. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51. doi: <http://dx.doi.org/>.
3. Fadieieva, I. H., Orlova, N. V. & Makarova, V. V. (2023). Modeling the organization's business processes: the essence, components and implementation methodology in the conditions of the formation of a global economy of sustainable development. *Akademichni vizii*, 17. Retrieved from <https://academy-vision.org/> [In Ukrainian].
4. Dubnyts'kyj, V. I., Naumenko, N. Yu. & Nefedova, O. H. (2021). Tsyfrova ekonomika iak faktor ekonomichnoho zrostantia derzhavy. *Kherson: Hel'vetyka* [In Ukrainian].
5. Madhani, P. M. (2020). Performance optimisation of retail industry: Lean Six Sigma approach. *ASBM Journal of Management*, 13(1), 74-91. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract>.
6. Sunder M. V. (2013). Synergies of Lean Six Sigma. *The IUP Journal of Operations Management*, 12(1), 21-31.
7. Bondarenko, S. M. (2022). The "lean production plus six sigma" system as a tool for improving the quality of business processes and sustainable development of the enterprise. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 17, 62-67 [In Ukrainian].
8. Hryshyna, N. V., Hryshyna, L. O. & Zvirshyna, I. M. (2018). Logistics management of transport system enterprises. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 12(1), 148-154 [In Ukrainian].
9. Zelenko, O. (2018). Approaches to managing logistics tools in agricultural enterprises. *Economic Journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 16(4), 55-63. doi: <https://doi.org/> [In Ukrainian].
10. Baranov, V. (2021). Origin, development and modern approaches of lean management. *Grail of Science*, 1. doi: <https://doi.org/> [In Ukrainian].
11. Lean Enterprise Institute. A brief history of lean. Retrieved from <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/>.
12. Council for Six Sigma Certification & Setter, C. J. (2018). *Six Sigma: A complete step-by-step guide: A complete training & reference guide for white belts, yellow belts, green belts, and black belts*. Retrieved from <https://www.sixsigmacouncil.org/wp-content/uploads/2018/08/>.
13. Lazarenko, Yu. O. & Harafonova, O. I. (2021). Features of the formation of a product quality management system of a business organization based on the "six sigma" concept. *Materialy X mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Professional management in modern conditions*

of development of market]. Kharkiv: National Pharmaceutical University, 303-305 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.05.2023

Прийнята до публікації 10.05.2023

БІЗНЕС-ПЛАН КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА

Подмазко О. М., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-1495-6046

Ганевич М. О., студентка 3-го курсу факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: famma1603@gmail.com

***Анотація.** У статті розкрито сутність економічної категорії «бізнес-план» як ключового інструменту для покращення системи управління бізнесом. Здійснено аналіз практик із структурної побудови бізнес-плану компанії. Надано пропозиції щодо формування ефективної структури бізнес-плану. Запропоновано доповнити структуру бізнес-плану блоком соціальної відповідальності компанії. Окреслено ключові потреби стейкхолдерів у розрізі бізнес-плану. Виділено основні способи практичного використання бізнес-плану різними групами стейкхолдерів. Здійснено огляд основних обмежень бізнес-плану як інструменту в рамках системи управління компанією.*

***Ключові слова:** бізнес-планування, бізнес-план, структура бізнес-плану, стейкхолдер, управління бізнесом.*

BUSINESS PLAN OF A COMPANY: ESSENCE AND STRUCTURE

Podmazko O. M., Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), Senior Lecturer at the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-1495-6046

Hanevych M. O., 3rd year student of the Faculty of Economics and Business Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: famma1603@gmail.com

***Abstract.** The volatility and uncertainty of the business environment, which currently affect companies on both short- and long-term time horizons, require an effective business management toolkit at both strategic and tactical levels. This underscores the relevance of the problem of using a business plan as a key management tool for companies. The purpose of this article is to identify the essential characteristics and peculiarities of the structural design of a business plan, based on the key needs of stakeholders. The article reveals the essence of the economic category "business plan" as a key tool for improving business management. The author proposes to define a business plan both in terms of general vision, goals, strategy, and business tactics and in terms of a management tool for formulating and implementing company budgets and plans. The author provides suggestions for creating an effective structure of a comprehensive and concise business plan, including a social responsibility component. The article outlines the key needs of stakeholders in relation to the business plan and identifies the primary ways in which different stakeholder groups can use it. The article also provides an overview of the main limitations of the business plan as a management tool within the framework of company management.*

***Keywords:** business plan, structure of a business plan, stakeholder, project management.*

JEL Classification: L210, M200.

Постановка задачі. Український бізнес стоїть перед суттєвими викликами екзогенного та ендогенного характеру, що були спричинені не лише збройною агресією на сучасному етапі, а й затяжними кризовими явищами в національній економіці, насамперед соціально-економічного характеру, та незавершеністю ринкових реформ. Відповідно, українському бізнесу необхідно шукати шляхи до покращення фінансових і ринкових позицій та результатів ведення бізнесу як на коротко-, так і на довгострокових часових відрізках. Враховуючи це, проблематика формування та імплементації ефективного бізнес-плану є критично важливою для українського бізнесу. Додатковий виклик у цьому контексті утворюється через часте використання терміну «бізнес-план» у науковій та публіцистичній літературі, що веде до різноманітного тлумачення терміну та втрати його сутнісного розуміння – відповідно і до зниження якості

бізнес-плану компанії. Виходячи з вищезазначеного, значної актуальності набуває проблематика визначення сутності та структури бізнес-плану компанії, що сприятиме посиленню науково-практичних аспектів ефективного управління на мікро-рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці сутності та структури бізнес-плану присвячено ряд робіт зарубіжних і українських вчених: А. Хаг [1], М. Алонсо-Васкеса [2], М. Вуд та В. Маккінлі [3], Г. Алексіна [4], Н. Петрищенко [5], К. Великих [6], Н. Данік [7] та ін. У своїх дослідженнях вони аналізують бізнес-план як: інструмент взаємодії між підприємцем та стейкхолдерами, інструмент управління у різноманітних бізнес-ситуаціях, інструмент досягнення цілей компанії тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, проблематика сутності бізнес-плану компанії у контексті сучасних викликів бізнес-середовища в умовах транзитивної економіки України і відповідних потреб стейкхолдерів все ще є недостатньо вивченою.

Мета дослідження. Метою статті є визначення особливостей сутності та структури бізнес-плану з урахуванням цілей і потреб компанії та інших стейкхолдерів, а також сучасних аспектів бізнес-середовища в умовах трансформаційної економіки України.

Основний матеріал. В умовах невизначеності та ускладнень екзогенного та ендогенного характеру для ведення бізнесу посилюється потреба у результативних інструментах і підходах до управління компанією з фокусом на забезпечення коротко- та довгострокових результатів – у контексті як фінансового, так і ринкового управління. Одним з таких ключових інструментів є бізнес-план компанії. Однак постає проблема визначення результативності та доречності цього інструменту ринкового та фінансового управління.

З метою вирішення цієї науково-практичної задачі розглянемо думки низки зарубіжних та українських дослідників щодо сутності економічної категорії «бізнес-план» (табл. 1).

На основі вищенаведених визначень економічної категорії

«бізнес-план» сформулюємо визначення цієї категорії. Бізнес-план – це документ, що узагальнює бачення та цілі бізнесу, а також визначає стратегію та тактику їх досягнення, і є основою для розробки та реалізації операційних бюджетів, цілей, бізнес-процесів та інструментів стратегічного і операційного управління бізнесом.

Таблиця 1

Сутність економічної категорії «бізнес-план»

Дослідник	Сутність
А. Хаг [1]	Засіб забезпечення фінансування, підтримки фокусу на ключових цілях і задачах, комунікації, оцінки невизначеності.
М. Алонсо-Васкес, М. Пастор-Перес, М. Алонсо-Кастанон [2]	Практичний інструмент, який підприємці можуть використовувати за формування свого проекту, що уможливорює планування дій перед їх імплементацією.
М. Вуд та В. Маккінлі [3]	Документ підприємця, що може бути розповсюджений між зовнішніми стейкхолдерами, та може слугувати механізмом визначення умов соціально-економічних відносин між стейкхолдерами.
Г. О. Алексін [4]	Спосіб узгодження цілей у розрізі ринкової та фінансової позиції компанії з метою створення доданої вартості для стейкхолдерів.
Н. Петрищенко [5]	Комплекс заходів з узгодженою послідовністю кроків, що спрямовані на забезпечення санації компанії з метою локалізації кризи та підвищення конкурентоспроможності.
К. Великих [6]	Стандартизований документ, який використовується для опису бізнесу на основі сформованих цілей.
Н. Данік [7]	Активний робочий інструмент управління бізнесом, що слугує основою для планування та моніторингу в компанії.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-7]

Зауважимо, що у розрізі структурного складу бізнес-плану думки дослідників також певним чином розходяться. Це пояснюється різним фокусом досліджень і цілей, що відповідно до конкретного дослідження виконує бізнес-план у системі управління компанією. Так, Н. Петрищенко вважає, що бізнес-план має складатися з таких структурних елементів: «резюме, характеристика компанії, план запропонованих заходів, формування графіку фінансування, контроль і корекція заходів» [5, с. 3].

К. Великих наголошує, що структура бізнес-плану має бути такою: «резюме, розділ стратегічного планування, опис компанії, опис продуктів і послуг, операційний план, план людських ресурсів, аналіз ринку, план маркетингу, фінансовий план» [6, с. 36]. Водночас Н. Данік насамперед виділяє такі блоки бізнес-плану: «маркетинговий блок, організаційний блок, фінансовий блок (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, аналіз стійкості проекту з фінансової точки зору)» [7, с. 130]. Відповідно, виходячи з різного розуміння сутності бізнес-плану та його задач як інструменту управління компанією, дослідники мають різне бачення щодо необхідної структури бізнес-плану, черговості блоків, змістового навантаження цього інструменту.

Отже, в основі бізнес-плану має бути економічна та управлінська логіка, яка має сприяти ефективному прогнозуванню майбутнього компанії в рамках особливих інструментів аналізу бізнесу, а саме, маркетингового, фінансового, стратегічного, операційного аналізу. Невід'ємною складовою цього процесу є інструментарій бізнес-планування, що знаходиться на перетині рішень з управлінського обліку, загального менеджменту, фінансового та операційного управління.

Наголосимо на тому, що бізнес-план у рамках стейкхолдерського підходу може використовуватися по-різному ключовими групами зацікавлених сторін [8]. В цьому аспекті виділимо п'ять основних способів практичного використання бізнес-плану:

1. Інструмент формування управлінських рішень власником бізнесу або топ-менеджером на основі вивчення, аналізу, оцінки ключових драйверів успішності бізнесу з економічного погляду.

2. Інструмент узагальнення різноспрямованих методик і підходів до аналізу бізнесу, а саме екзогенного та ендогенного середовища, драйверів створення стейкхолдерської цінності, галузевого аналізу та формування стійких конкурентних переваг, що набувають форми SWOT-аналізу,

PEST-аналізу, аналізу матриці BCG тощо. У комплексі вищезазначені інструменти узагальнені в рамках бізнес-плану та сприяють виявленню та оцінці сильних і слабких сторін бізнесу з подальшим формуванням унікальної ціннісної пропозиції та стійких конкурентних переваг, що ведуть до ґрунтовної позиції компанії у фінансових і ринкових аспектах як на коротко-, так і на довгостроковому відрізках часу.

3. Інструмент, що підтримує бізнес-процеси в рамках загального менеджменту в компанії в розрізі комунікації, управління людськими ресурсами, вирішення конфліктних ситуацій в рамках визначення відповідальних за реалізацію сформованих задач, виконання KPI, встановлення справедливого рівня винагороди в грошовій та не-грошовій формах, донесення основних здобутків і невдач до стейкхолдерів як усередині, так і ззовні компанії.

4. Інструмент взаємодії з фінансово-інвестиційними стейкхолдерами, а саме комерційними банками, стратегічними інвесторами, інфраструктурою фінансового ринку (рейтинговими агенціями, дослідницькими компаніями з фокусом на вивчення фондового ринку і аналіз цінних паперів, депозитаріями, іншими учасниками).

5. Інструмент моніторингу та контролю виконання сформованих цілей бізнесу на коротко- та довгострокових відрізках часу, що базується на оцінці прогностичних і фактичних значень і здобутків (в рамках кількісного та якісного аналізу) за допомогою підходу «План-Факт» з подальшим донесенням до різного рівня керівництва компанії, а також з'ясування причин відхилень з виконавцями та відповідальними особами.

Відповідно, виходячи зі сформованих способів застосування

бізнес-плану, в рамках управлінських задач різного характеру, сформуємо типову структуру бізнес-плану. Типова структура бізнес-плану повинна складатися з ряду блоків наведених нижче (рис. 1).

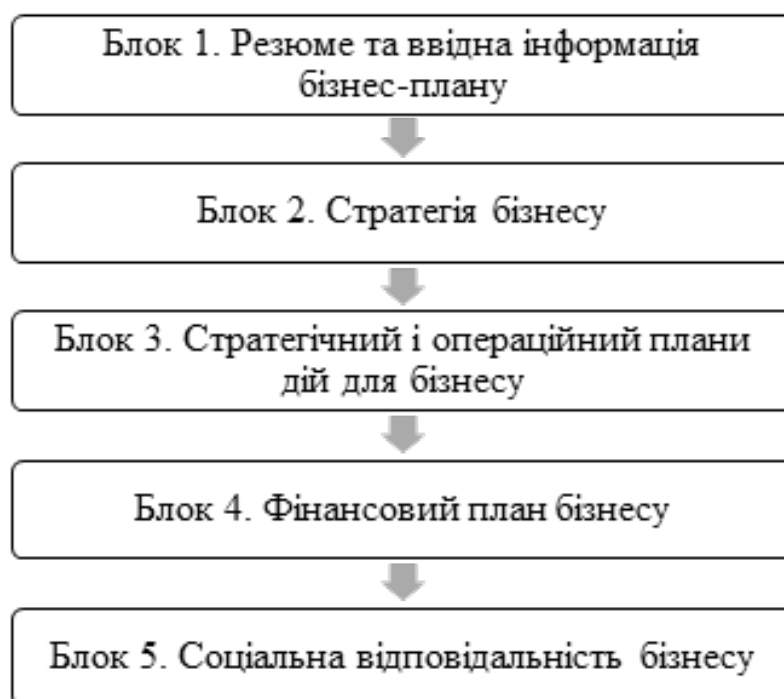


Рис. 1. Структура бізнес-плану

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [1, 7, 8]

Блок 1. Резюме та ввідна інформація бізнес-плану. Цей блок має містити узагальнення щодо бачення та цілей бізнесу; основні завдання на ринку – на сучасному етапі та у майбутньому (горизонт: 3-5 років); узагальнений опис стратегії бізнесу; ключові ресурси компанії; ключова команда в рамках проекту; огляд позиції на ринку – у розрізі поточної та перспективної ситуації; опис ключових драйверів бізнесу мікро-, мезо-, макро-рівня; опис основних планів бізнесу у розрізі маркетингу, виробництва, НДДКР; основні фінансові розрахунки (інвестиційний аналіз проекту; аналіз прогнозних грошових потоків компанії в цілому та за окремими напрямками; аналіз фінансової стійкості бізнесу).

Блок 2. Стратегія бізнесу. Цей блок має включати розгорнуте подання бачення, цілей бізнесу, а також завдань, що сформовані виходячи з бачення та цілей конкретної компанії. Додатково у блоці зі стратегії необхідно описати основний бізнес компанії (у достатньому обсязі для формування збалансованого та повноцінного розуміння у користувача бізнес-плану), а також додаткові напрямки бізнесу, що є або підтримуючими для основного напрямку бізнесу, або непрофільними напрямками для компанії. Відповідно опис основного та неосновного напрямків бізнесу має вилитися у зміцнення позиції компанії на ринку зі стратегічного погляду. Це дозволяє виділити відповідні задачі та напрямки для стратегічного руху в рамках окремих складових бізнесу компанії, а також функціональних напрямків (маркетинг, продажі, логістика, виробництво, закупівлі, ЗЕД, НДДКР, фінанси тощо).

Блок 3. Стратегічний і операційний плани дій для бізнесу. Цей блок включає детальний опис планів (зі стратегічного та операційного поглядів) за окремими ключовими напрямками, а саме виробничий план, плани маркетингу та продажів, плани НДДКР, плани ЗЕД та інші).

Блок 4. Фінансовий план бізнесу. У рамках фінансового плану бізнесу має подаватися розгорнутий і поглиблений аналіз компанії з

фінансово-економічного та фінансово-інвестиційного поглядів. Додатково цей розділ має містити ключові фінансові та операційні прогнози, а також інвестиційні вимоги щодо проекту. Фінансово-економічний розділ цього блоку, в основному, представлений аналізом прогнозних грошових потоків компанії, аналізом прибутковості бізнесу в історичному та прогностичному розрізах, вивченням рівня ефективності бізнесу за допомогою інструментів аналізу оборотності та собівартості, аналізу рівня стійкості бізнесу до фінансово-економічних шоків. Фінансово-інвестиційний розділ цього блоку представлений інвестиційним аналізом проекту з погляду рівня та термінів його окупності (за допомогою інструментарію NPV,

IRR, ВЕР), умов виплати інвестиційного кредиту тощо.

Блок 5. Соціальна відповідальність бізнесу. Необхідність впровадження цього блоку у структуру бізнес-плану зумовлюється орієнтацією сучасної економіки на підвищення значення соціальних норм. Інакше кажучи, соціальна відповідальність бізнесу веде до покращення іміджу компанії, що сприяє більшій конкурентоспроможності на ринку, а також задовольняє потребу суспільства у «самозбереженні». Цей блок має описати вплив у рамках проекту за ключовими складовими соціальної відповідальності компанії, а саме, в екологічних, соціальних аспектах, а також у рамках сталого розвитку та збалансованого корпоративного управління (т. зв.

ESG-стандарти). В рамках цього блоку вплив і рівень соціальної відповідальності можуть бути виміряні в рамках кращих практик, а також загально визнаних галузевих стандартів, наприклад, ISO 26000 [9], стандартів ОЕСР для міжнародних компаній [10], стандартів UNGP [11] та інших.

На основі вищевикладеного зауважимо, що в рамках складання

бізнес-плану критично важливо врахувати інформаційні потреби різних груп стейкхолдерів, ключовими з яких є власник компанії, топ-менеджери, співробітники, а також інвестори та кредитори компанії. Відповідно процес формування та реалізації бізнес-плану має базуватися також і на стейкхолдерському підході. У рамках цього підходу виділяються ключові групи заінтересованих осіб, які мають різні зони фокусу та інтереси в рамках проекту. Відповідно в рамках бізнес-плану необхідно враховувати та звертати увагу на виділені вище потреби стейкхолдерів.

Зауважимо, що в рамках здійснення інвестицій у проект (як прямих, так і у формі інвестиційного кредиту) комерційний банк і різноманітні інвестори звертають увагу на різні аспекти. Відповідно, це відображається на відмінностях у комплексі інвестиційних критеріїв в рамках аналізу та оцінки бізнес-плану потенційним інвестором. Наприклад, комерційний банк насамперед звертає увагу на спроможності компанії-позичальника вчасно та в повному обсязі виконати кредитний договір, тобто погасити свою заборгованість перед кредитором, зберігаючи відповідний рівень платоспроможності, що необхідний для підтримання нормальної операційної роботи бізнесу. Додатково комерційні банки в рамках інвестиційного кредитування звертають увагу на якість застави, гарантій, а також на незалежну оцінку бізнесу. А венчурні та приватні інвестори насамперед відбирають для себе проекти з високим темпом зростання бізнесу та унікальними конкурентними перевагами на ринку. Для венчурних і приватних інвесторів також важливі висока якість ключової команди проекту. Ця група стейкхолдерів також звертає увагу на здатність бізнесу до так званого масштабування, тобто переходу проекту на наступну стадію розвитку, підтримання його життєздатності з виходом на відповідний рівень окупності в рамках визначеного часового горизонту. Відповідно в

бізнес-плані бажано врахувати виділені вище аспекти, які важливі для різних груп інвесторів як ключових стейкхолдерів. Внаслідок цього бізнес-плани мають бути адаптовані до відповідних критеріїв оцінки інвесторів.

Іншим важливим аспектом в рамках визначення сутності та структури бізнес-плану компанії є вивчення його обмежень, на основі чого можливо покращити розуміння бізнес-плану в його ключових аспектах. Виділимо ключові обмеження бізнес-плану:

1. Відірваність прогнозів відреалій, в т. ч. внаслідок значної волатильності та невизначеності бізнес-середовища, а також браку елемента динамічності аналізу та рекомендацій.

2. Суттєва затратність процесу створення бізнес-плану в часовому та грошовому аспектах.

3. Надмірна схожість бізнес-планів не тільки у розрізі структурних елементів, але і змістового наповнення, що веде до низького інтересу до цього інструменту з боку ключових стейкхолдерів.

4. Відмінність у соціокультурних аспектах у різних бізнес-середовищах у контексті застосування бізнес-плану в рамках реалізації проекту.

5. Брак усталених кращих практик зі складання та використання бізнес-планів.

Висновки. На основі проведеного дослідження сформовано визначення категорії «бізнес-план», яке базується на двох ключових розрізах: по-перше, як узагальнення бачення, цілей, стратегії, тактики бізнесу в рамках сформованих специфічних задач, що поставлені стейкхолдерами; по-друге, як основа для складання та імплементації планів і бюджетів компанії. Також запропоновано авторське бачення оптимальної структури бізнес-плану.

Виділено п'ять ключових способів практичного використання бізнес-плану, що базується на системі мотивацій різних груп стейкхолдерів. До того ж, виділено ключові обмеження

бізнес-плану, що додатково сприяє поглибленню розуміння сутності цього інструменту та покращенню його структури.

Перспективами майбутніх досліджень є поглиблення науково-практичних підходів з використання бізнес-плану як інструменту управління бізнесом, виходячи з об'єктивної критики та обмежень цього інструменту, а також покращення структури бізнес-плану з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища, насамперед невизначеності та волатильності.

Список літератури

1. Haag A. Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*. 2013. №61(1). Pp. 19–29.
2. Alonso-Vazquez M., del Pilar Pastor-Pérez M., Alonso-Castañón M.A. Management and Business Plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*, UK: Emerald Publishing Limited. 2018. Pp. 153-168.
3. Wood M. S., McKinley W. The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2010. №4(1). Pp. 66-84.
4. Aleksin G. Financial Strategy Formulation and Implementation under Economic Uncertainty: Ukrainian companies' case. *VUZF Review*. 2020. №5(2). Pp. 38-47.
5. Петрищенко Н. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства. *Науковий огляд*. 2016. № 10(31). С. 1-8.
6. Великих К. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. *Комунальне господарство міст*. 2018. №143. С. 34–37.
7. Данік Н. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Інфраструктура ринку*. 2016. №1. С. 129-132.
8. CEMI. Outline for a business plan. URL: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Outline%20for%20a%20Business%20Plan.pdf>. (дата звернення 31.10.2022).
9. ISO 26000. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. (дата звернення 31.10.2022).
10. ОЕСР для міжнародних компаній. URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (дата звернення 31.10.2022).
11. UNGP. URL: <https://www.ungpreporting.org/framework-guidance/>. (дата звернення 31.10.2022).

References

1. Haag A. (2013). Writing a Successful Business Plan: Review. *Health and Safety at Work*, 61(1), 19-29.
2. Alonso-Vasquez M., del Pilar Pastor-Peres M., & Alonso-Castanon M.A. (2018). Management and Business Plan. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality* (pp. 153-168). Emerald Publishing Limited.
3. Wood M.S., & McKelvie A. (2010). Creating entrepreneurial opportunities through constructionist interpretation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66-84.
4. Alekseen, G. (2020). Formulation and implementation of financial strategy under economic uncertainty: Ukrainian companies' case. *VUZF Review*, 5(2), 38-47.
5. Petry`shhenko, N. (2016). Business plan as a tool of anti-crisis policy of a construction company.. *Naukovy`j oglyad.*, 10(31), 1-8. [In Ukrainian].
6. Vely`ky`x, K. (2018). Business plan as a tool of effective management. *Komunal`ne gospodarstvo mist*, 143, 34–37. [In Ukrainian].
7. Danik, N. (2016). Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development. *Infrastruktura ry`nku*, 1., 129-132. [In Ukrainian].
8. Outline for a Business Plan. Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Outline%20for%20a%20Business%20Plan.pdf>
9. ISO 26000 standard. (n.d.). Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
10. OECD Standards for International Companies. (n.d.). Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> [In Ukrainian].

11. UNGP Standards. (n.d.). Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://www.ungpreporting.org/framework-guidance/>

Стаття надійшла до редакції 06.05.2023

Прийнята до публікації 10.05.2023

~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК 339.72:336.64

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-123-128

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ СВІТОВИХ ТНК В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Онiщук К. Е., студентка факультету міжнародних відносин, політології та соціології, спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» Одеського національного університету ім. І.І.Мечникова, м.Одеса, Україна
e-mail: katya22.on@gmail.com

Бичкова Н. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова, м. Одеса, Україна
e-mail: katya22.on@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9304-3944

***Анотація.** Стаття присвячена особливостям формування структури капіталу глобальних транснаціональних корпорацій (ТНК) в контексті глобалізаційних змін. Методологія дослідження включала компаративний аналіз існуючої літератури та емпіричних даних для оцінки фінансових аспектів діяльності міжнародних компаній в умовах глобалізації. За результатами дослідження були виявлені фактори, які найбільше впливають на вибір корпораціями джерел фінансування. Серед них можна зазначити ринкові умови, характеристики галузі, регуляторну базу, доступ до ринків капіталу, можливості для транскордонних інвестицій та диверсифікації джерел фінансування. Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони надають світовим корпораціям та інвесторам інформацію про вплив окремих фінансових показників на структуру капіталу та шляхи її оптимізації.*

***Ключові слова:** структура капіталу, ТНК, залучений капітал, власний капітал, рентабельність власного капіталу, оптимізація структури капіталу, співвідношення боргу до акціонерного капіталу.*

FORMATION OF THE CAPITAL STRUCTURE OF WORLD TNCs IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHANGES

Onishchuk Kateryna, student of the Odesa National University named after I.I. Mechnikova, Odessa, Ukraine
e-mail: katya22.on@gmail.com

Bychkova Nataliia, Doctor of Economics, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Odesa National University named after I.I. Mechnikova, Odessa, Ukraine
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9304-3944

***Abstract.** The article is devoted to the peculiarities of the formation of the capital structure of global transnational corporations (TNCs) in the context of globalization changes. The research methodology included a comparative analysis of existing literature and empirical data to assess the financial aspects of the activities of international companies in the context of globalization. Based on the results of the study, the factors that most influence the choice of financing sources by corporations were identified. These include market conditions, industry characteristics, regulatory framework, and access to capital markets. TNCs consider a mix of equity and debt financial instruments to optimize their capital structure. The study identifies the significance of understanding the impact of globalization on TNCs' access to capital markets and cross-border investments. This article pays special attention to the reasons why the industry in which the TNC operates can significantly influence the choice of financing sources. For a better understanding, 5 different industries - information technology, finance, healthcare, consumer goods and manufacturing - were chosen, and the level of influence of industry factors on the formation of the corporations capital structure was investigated using regression modeling. The practical significance of the research results lies in providing valuable insights to TNCs and investors on the importance of strategic capital structure decisions. By understanding the dynamics of capital structure formation in a globalized context, TNCs can enhance their financial performance, maximize profitability, and minimize risks. Investors can make informed decisions regarding TNCs' financial health and growth prospects based on their capital structure choices. Overall, this research contributes to the existing body of knowledge on the capital structure of TNCs in the era of globalization. It sheds light on the key determinants and implications of capital structure decisions, providing practical guidance for TNCs to navigate the challenges and opportunities presented by globalization.*

***Keywords:** capital structure, TNC, debt capital, equity capital, return on equity capital, capital structure optimization, debt-to-equity ratio.*

JEL Classification: L230.

Постановка задачі. Формування структури капіталу ТНК в контексті глобалізаційних

змін та доступних ринків капіталу становить значний виклик і потребує ретельного аналізу. Оскільки ТНК працюють поза національними кордонами та перебувають під впливом різноманітних економічних та регулятивних факторів, розуміння динаміки їхніх рішень щодо структури капіталу стає вирішальним. Рішення фірм щодо джерел фінансування має значний вплив на їх кінцеву діяльність, що підкреслює необхідність знаходження балансу між борговими та власними коштами в структурі капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему формування структури капіталу досліджувало чимало науковців, істотний вклад у вирішення питання внесли І.Бланк, С.З. Іслам, К. Кіркпатрік, С.Р. Кумар, Ларрі Лі, Ф. Ніксон, Л.В. Петришинець, В.О. Подольська, Д.С. Прасад, Н.Н. Пройда-Носик.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Втім, більш детального розгляду потребує такий аспект як значимість індустрії діяльності фірми у питанні вибору її структури капіталу, а також дослідження питання за допомогою регресійного аналізу з урахуванням впливу фінансового левериджу на рентабельність власного капіталу ТНК.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні особливостей формування структури капіталу та чинників, що мають найбільший вплив на вибір джерел фінансування ТНК.

Основний матеріал. Зважаючи на можливості, що надає розвиток технологій, та перспективи зростання світової економіки, можна передбачити, що у наступному десятиріччі тенденція до зростання кількості транснаціональних корпорацій (ТНК) буде зберігатись. Для кращого розуміння поняття ТНК доцільно звернутись до напрацювань Д. Кіркпатріка, що пояснює даний термін так: «Фірма, яка здійснює прямі інвестиції в більш ніж одну країну; тобто володіє та/або контролює активи, що приносять дохід у ряді країн і, таким чином, займається міжнародним виробництвом» [1, с.369].

Питання щодо пошуку ефективних шляхів фінансування активів цих корпорацій полягає у встановленні оптимальної структури капіталу. Загалом, від вибору оптимальної стратегії фінансування залежить прибутковість компанії, її темпи зростання та рівень ризику.

Власний та залучений капітал є основними джерелами компанії для фінансування своєї основної діяльності та забезпечення активів. Їх відповідність формує структуру капіталу ТНК та зазвичай виражається як відношення боргового капіталу до власного.

На сьогоднішній день немає єдиного правильного підходу до вибору оптимальної структури капіталу. Так, за визначенням В.О. Подольської та О.В.Яріша, таким можна вважати «співвідношення між власним і позиковим капіталом, за якого забезпечується найефективніша пропорційність між дохідністю та фінансовою стійкістю підприємства» [2, с.355]. А за визначенням І.Бланка - це таке співвідношення використання власних і залучених джерел, за якого забезпечується найбільш ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості, тобто максимізується його ринкова вартість [3, с.324]

Найпоширенішими шляхами залучення боргового фінансування є отримання банківських кредитів та випуск компанією облігацій, окрім цього варто зазначити факторинг, лізинг, а також можливість отримання позик від держави та краудфандингових кампаній. Враховуючи, що залучені кошти є менш ризикованими для інвесторів, які отримують свої доходи у вигляді відсотків з боргу, зазвичай тому їх вартість є меншою за власне фінансування. Окрім того, залучений капітал дозволяє залучати одразу великі обсяги коштів, що особливо актуально в період активного розвитку індустрії та попиту на продукцію ТНК, а чіткі виплати відсотків за кредитом здатні збільшити кредитний рейтинг корпорації, тим самим підвищуючи її привабливість для інших гравців ринку. Проте, відсоткові платежі також зменшують прибуток компанії, а підприємства, що надають перевагу залученому капіталу, знижують свою економічну стабільність, тим самим підвищуючи ризик банкрутства.

Фінансування власним капіталом може здійснюватися за рахунок безпосередньо внесків засновників компанії, або ж випуску звичайних чи привілейованих акцій, та має свої переваги. Так, воно дає змогу покращити фінансову стійкість компанії та зменшити рівень ризику, так як передбачає відсутність витрат на відсотки по боргу та не потребує повернення запозичених грошових коштів. Проте, в свою чергу, слід зважати на те, що власний капітал є обмеженим та, у більшості випадків, дорожчим за борговий, тому, використовуючи лише власний капітал, ТНК знижують свою рентабельність та втрачають додаткові можливості розвитку.

В умовах глобалізації, велика частка компаній змінює свою структуру капіталу

відповідно до географічної диверсифікації філій. Зважаючи на те, що ТНК створюють свої дочірні підприємства у ряді країн, вагомими аспектами, що впливають на рішення щодо структури капіталу, є певні ризики, пов'язані з національною політикою даних країн. Так, на формування структури капіталу може впливати рівень відсоткових ставок або податкове середовище в країнах економічної активності ТНК[4].

Так, наприклад, використовуючи власний капітал для інвестиційної діяльності, для покриття високих ставок податку на прибуток ТНК будуть змушені сплачувати велику частину зароблених коштів, що може стимулювати компанії фінансувати свою діяльність за допомогою боргового капіталу. І навпаки, низькі ставки податку на прибуток дозволяють підприємствам використовувати власний капітал, що, в цілому, може зменшити їх рівень ризикованості та покращити фінансову стабільність. Однак, в сучасних реаліях поширені випадки, коли ТНК використовують податкові лазі та реєструють дочірні компанії у країнах з низькими ставками податку на прибуток, аби зменшити податковий тягар. В таких випадках вибір оптимальної структури капіталу ґрунтується на інших принципах.

Щодо відсоткових ставок, вони можуть впливати на доступність фінансування та при низьких ставках залучення боргового капіталу є більш фінансово вигідним.

Для визначення оптимальної структури капіталу виділяють декілька методів, серед них [5][6]:

1. Максимізація рентабельності. Має на меті вибір такого співвідношення боргу до акціонерного капіталу, при якому можливо досягнути найвищого значення віддачі від капіталу та максимально збільшити прибутковість компанії. Загалом, досягнення ефекту фінансового левериджу передбачає виконання багатьох факторів, серед яких аналіз вартості капіталу, управління ризиком, оцінка прибутку від інвестицій, забезпечення фінансової стабільності та врахування регуляторних і ринкових факторів.

2. Мінімізація ризиків. Важливо знайти такий баланс між залученим та власним фінансуванням, щоб ризик від зростання обсягів боргу у загальній структурі капіталу був мінімальним та не ставив під загрозу фінансовий стан ТНК. Для цього важливо визначити саме той фінансовий леверидж, що підходить компанії в залежності від її роду діяльності, терміну існування, країни виробництва та реєстрації тощо.

3. Мінімізація середньозваженої вартості капіталу. Третій і останній спосіб, покликаний оптимізувати структуру капіталу підприємства через зниження WACC, полягає в прагненні компанії покращити свої фінансові показники шляхом знаходження найменш вартісних джерел боргового та власного фінансування і такого їх співвідношення, що зробить середньозважену вартість капіталу мінімальною та збільшить спред ефективності.

Найкращим варіантом є поєднання усіх перелічених вище шляхів оптимізації, щоб врахувати переваги кожного з зазначених критеріїв.

Як вже згадувалось, важливим етапом оптимізації структури капіталу є встановлення оптимального фінансового левериджу. В загальному сенсі, дане поняття ґрунтується на тому, як використання запозиченого капіталу впливає на прибутковість та вартість компанії [7].

Одним з показників, що вимірює значення фінансового левериджу, є відношення боргу до власного капіталу Debt-to-Equity (D/E), що обчислюється як ділення загальної суми боргу на загальну кількість акціонерного капіталу. Оцінка компанії за допомогою Debt-to-Equity ratio дозволяє зробити висновки щодо її рівня фінансового ризику, гнучкості, а також припущення щодо прибутковості. Так, якщо показник D/E високий, то можна зрозуміти, що компанія фінансує свою діяльність переважно залученими коштами, що робить її більш ризикованою, а, отже, вона повинна генерувати більшу прибутковість для забезпечення своєї інвестиційної привабливості. Проте варто зважати на те, що боргове фінансування завжди передбачає необхідність своєчасної сплати відсотків кредиторам та зменшує операційний грошовий потік компанії.

Майже завжди вибір структури капіталу залежить й від індустрії, в якій функціонує компанія [8]. Окремі галузі є більш капіталомісткими і потребують зосередженості на залученні довгострокових коштів, тоді як інші компанії забезпечують свої активи переважно короткостроковими зобов'язаннями. Розглянемо особливості формування структури капіталу, що прослідковуються в різних індустріях, на прикладі галузі інформаційних технологій, фінансів, сектору охорони здоров'я, споживчих товарів разового споживання та виробництва:

1. Так як компанії в індустрії ІТ переважно швидко розвиваються та потребують постійних інвестицій в розробку та дослідження, вони часто фінансують свою діяльність

переважно власним капіталом.

2. В структурі капіталу компаній фінансового сектору більшу частку, як правило, займають залучені кошти. Зазвичай банки та страхові компанії використовують боргові інструменти на кшталт облігацій, щоб підтримувати встановлений регуляторами рівень ліквідності.

3. Підприємства, які зайняті у сфері охорони здоров'я, можуть користуватись переважно власним капіталом, так як дослідження, що пов'язані з їх основним видом діяльності, передбачають високий рівень ризику, який частіше покривають саме акціонерними коштами.

4. В індустрії споживчих товарів часто можна спостерігати збалансоване співвідношення між власними та залученими коштами, проте саме компанії даної галузі мають більший доступ до короткострокових зобов'язань, якими можуть фінансувати свої запаси або витрати на маркетинг.

5. Якщо йдеться про компанії, що зосереджені на промисловому виробництві, структура капіталу може варіюватись, але в більшості випадків перевага надається саме залученим коштам, які можна отримати в кредит або залучити за допомогою випуску облігації.

Враховуючи вищевикладене, проаналізуємо модель з метою визначення впливу структури капіталу на фінансові аспекти діяльності ТНК. Для регресійного аналізу було обрано три незалежні змінні: співвідношення боргу до власного капіталу, індексна змінна для індустрій ІТ, фінансів, охорони здоров'я, споживчих товарів та виробництва, а також показник операційної маржі. Останній демонструє, наскільки ефективною є основна діяльність компанії. Залежною змінною обрано рентабельність власного капіталу (ROE). Дані за всіма показниками обрані за 2022 рік.

Вибірку для дослідження складають 25 корпорацій, а саме [9]:

- Сектор ІТ - Microsoft Corporation, Meta Platforms, Inc., Netflix, Inc., Electronic Arts Inc., Alphabet Inc.;
- Індустрія фінансів - Bank of America Corporation, JP Morgan Chase & Co., Berkshire Hathaway Inc. New, Nasdaq, Inc., Citigroup, Inc.;
- Галузь охорони здоров'я - Bio-Rad Laboratories, Inc., Pfizer, Inc., Biogen Inc., Moderna, Inc., Bio-Techne Corp;
- Споживчі товари разового споживання – Philip Morris International Inc, Colgate-Palmolive Company, Coca-Cola Company, PepsiCo, Inc., Nike, Inc.;
- Виробництво - Cummins Inc., Parker-Hannifin Corporation, Caterpillar, Inc., Pentair plc., Lam Research Corporation.

Двофакторна модель впливу структуру капіталу ТНК на рентабельність корпорації має вигляд:

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 DE + \beta_2 I + \beta_3 OM + \epsilon_t, \text{ де}$$

ROE – рентабельність власного капіталу;

DE - співвідношення боргу до власного капіталу;

I – індекс галузі;

OM – операційна маржа;

β_0 – константа;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – невідомі коефіцієнти;

ϵ_t – стандартна похибка.

Статистичну оцінку параметрів регресійної моделі на основі застосування методу найменших квадратів наведено далі у табл. 1.

$$ROE = -0,338*DE + 0,920*I + 0,494OM$$

(-35,29)*** (2,374)** (2,068)*

Таблиця 1

Вплив показників структури капіталу компанії на рівень її рентабельності

Модель	Стандартна похибка	Бета коефіцієнт	T	Значимість	
1	Константа	7,355	0,000	0,247	0,808
	DE	0,009	-0,339	-35,290	0,000
	Index	0,388	0,92	2,374	0,027
	Operating Margin	0,239	0,494	2,068	0,512

Джерело: розраховано автором на основі даних [10]

За результатами даної регресійної моделі, співвідношення боргу до власного капіталу має найбільший вплив на рівень рентабельності, про це свідчить стандартизований коефіцієнт. Між показниками існує протилежна залежність, тобто зростання залучених коштів у структурі фінансування може провокувати зниження віддачі від капіталу. Якщо компанія збільшує використання залученого капіталу відносно власного, D/E зростає. Це може призвести до посилення залежності від боргового фінансування, що збільшує фінансовий ризик, оскільки боргові зобов'язання потрібно погашати в майбутньому. Якщо ж підприємство не здатне забезпечити достатній прибуток для погашення боргу, ROE може знизитися [11].

Прямий вплив на рентабельність власного капіталу має показник операційного прибутку, тобто, збільшення виручки від основної діяльності призводить до покращення рівня рентабельності компанії.

Щодо індексної змінної, вона дозволяє визначити значущість виявлених залежностей для обраних нами галузей. Можна сказати, що її висока значимість означає, що для індустрій, яким відповідає більше значення індексу, існує і більша залежність між показниками. В нашому випадку, найбільший вплив D/E має на рентабельність власного капіталу компаній в індустрії охорони здоров'я, споживчих товарів та виробництва.

Висновки. Отже, дослідження факторів, що впливають на структуру капіталу світових ТНК, дало змогу зрозуміти, що важливим чинником, який визначає співвідношення боргових та власних коштів у загальній структурі капіталу компанії є індустрія, у якій діють фірми. В залежності від роду діяльності, кожна корпорація визначає оптимальний рівень боргу та акціонерного капіталу в своїй структурі, який дозволить підвищити рівень прибутковості, при цьому мінімізуючи ризики та вартість капіталу.

Однак, кожна ТНК є унікальною, тому, обираючи джерела фінансування, не можна спиратись виключно на галузь її діяльності. Важливий вплив має стадія розвитку підприємства, країна виробництва і збуту продукції та навіть світові тренди розвитку технологій. Бажаючи покращити фінансові показники, також варто звернути увагу на фінансовий леверидж, він же Debt-to-Equity ratio, що напряду впливає на рентабельність капіталу.

Наостанок, що також важливо, враховуючи мінливість економічного середовища та кон'юнктури ринку, доцільно час від часу змінювати співвідношення боргових та власних коштів у структурі капіталу та оптимізувати її залежно від можливих ризиків, аби мати змогу підлаштовуватись під світові тенденції та досягати кращих фінансових результатів.

Список літератури

1. Кіркпатрік К., Ніксон Ф. Транснаціональні корпорації та економічний розвиток. Журнал сучасних африканських досліджень. 1981. Вип. 3. С. 367–399.
2. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2007. 488 с.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ельга, 2008. 724с.
4. Deqiang Deng, Rui Shao. Податок на прибуток і структура капіталу транснаціональних корпорацій. Atlantis Press. 2020. Вип. 1. С. 20-24.
5. Казан П. І., Суворова І. В. Сучасні теорії оптимізації структури капіталу. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 25. С. 106-111.
6. Макаренко Ю. П., Клименко Д. О. Формування оптимальної структури капіталу з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Економіка та держава. 2022. Вип. 1. С. 45–49.
7. Тріпаті В., Тукрал С., Роль галузевих факторів в фінансуванні прямих іноземних інвестицій індійських транснаціональних корпорацій. Journal of Management. 2020. Вип. 1 (21). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150919846815> (дата звернення 15.06.2023)
8. Ларрі Лі, Сільвія З. Іслам. Специфічні детермінанти структури капіталу для фірм і галузей: дані з австралійського ринку. Science Direct, Міжнародний огляд економіки та фінансів. 2020. Вип. 59. С. 425-437
9. Liberated Stock Trader, Інвестиційні стратегії, Інвестування в індекси та ETF, Список компаній S&P 500 за секторами, ринковою капіталізацією та коефіцієнтом PE 2023. URL: <https://www.liberatedstocktrader.com/sp-500-companies-list-by-sector-market-cap/> (дата звернення 30.05.2023)

10. База даних GuruFocus URL: <https://www.gurufocus.com/> (дата звернення 30.05.2023)
11. Ракеш М., Джіоті С. Дж. Вплив структури капіталу на прибутковість. Азіатський журнал менеджменту. 2018. Вип. 3. С.1067-1072

References

1. Kirkpatrick, C. & Nixon, F. (1981). Transnational Corporations and Economic Development. *The Journal of Modern African Studies*, 3, 367–399.
2. Podolska, V.O. (2007). *Finansovyi analiz: navch. posib.* Kyiv: Education Center. L-ry [In Ukrainian].
3. Blank, I. O. (2008). *Finansovyi menedzhment: navch. posib.* Kyiv: Elga [In Ukrainian].
4. Deng, D. & Rui Shao. (2020). Income Tax and Capital Structure of Multinational Corporations. *Atlantis Press*, 1, 20-24. doi: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200402.003>
5. Kazan, P. I. & Suvorova, I. V. (2019). Modern theories of capital structure optimization. *Entrepreneurship and trade*, 25, 106-111. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-15> [In Ukrainian].
6. Makarenko, Y. & Klymenko, D. (2022). Formation of the optimal capital structure in order to ensure the financial stability of the enterprise. *Economy and the state*, 1, 45-49. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.45> [In Ukrainian].
7. Tripathi, V. & Thukral, S. (2019). Role of Industry Factors in Financing the Outward Foreign Direct Investment by Indian Multinational Enterprises. *Journal of Management*, 1 (21). Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0972150919846815> (accessed June 15, 2023)
8. Larry Li & Silvia Zia (2018). Firm and industry specific determinants of capital structure: Evidence from the Australian market. *Science Direct, International Review of Economics & Finance*, 59, 425-437. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iref.2018.10.007>
9. Liberated Stock Trader (2023). Investment Strategies, Investing in Indices and ETFs, List of S&P 500 Companies by Sector, Market Cap and PE Ratio 2023. Retrieved from <https://www.liberatedstocktrader.com/sp-500-companies-list-by-sector-market-cap/> (accessed May 30, 2023)
10. GuruFocus (2023). Database. Retrieved from <https://www.gurufocus.com/> (accessed May 30, 2023)
11. Rakesh, M. & Jyoti, S.J. (2018). Impact of capital structure on profitability. *Asian Journal of Management*, 3, 1067-1072. doi: <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00169.5>

Стаття надійшла до редакції 06.05.2023

Прийнята до публікації 10.05.2023

НАШІ АВТОРИ

Артюх Оксана Валентинівна - доктор економічних наук, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Афанасьєва Вероніка - здобувач IV курсу кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

Балабаш Ольга Сергіївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Батенєва Катерина - студентка IV курсу факультету фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

Бичкова Наталія Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова, м. Одеса, Україна

Бондаренко Павло Валерійович - старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Бриндак Валентина - аспірантка кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Вівтоніченко Ярослав - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Ганевич Маргарита - студентка 3-го курсу факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Гвіздова Єва - Ph.D. (з економіки), MBA, факультет економіки, маркетингу та менеджменту, Міжнародна школа менеджменту ISM Словаччина в Пряшові, Пряшів, Словаччина

Гричко Іван - MBA (ветеринарна медицина) Управління праці, соціальних питань та сім'ї, відділ консультування та навчання

Гудзь Тетяна Павлівна - професор кафедри фінансів та банківської справи, д. е. н., професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

Грінченко Раїса Володимирівна - доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Свтух Андрій - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Сгоричева Світлана Борисівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна

Жердецька Лілія Вікторівна - доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Задніпряна Анна - бакалавр, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Космін Владислав - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Ковальов Анатолій Іванович - доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Кисличко Катерина - магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Костенко Рената - студентка 5-го курсу факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Литвинюк Максим - здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент, кафедра менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

Нечепелюк Вікторія - магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Носаченко Олександр - аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Онищук Вікторія - магістрант, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Оніщук Катерина - студентка факультету міжнародних відносин, політології та соціології, спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» Одеського національного університету ім. І.І.Мечникова, м.Одеса, Україна

Орленко Ольга Михайлівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Прібішова Емілія - доктор філософії (соціальна робота), доцент, кафедра економіки, маркетингу та менеджменту, Міжнародна школа менеджменту ISM Словаччина в Пряшіві, Пряшів, Словаччина

Подмазко Олекій Михайлович - кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Слатвінська Марина Олександрівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Шелудько Сергій Андрійович - кандидат економічних наук, доцент, керівник проектів та програм Департаменту оцінки та заставних операцій, ПАТ Акціонерний банк «Південний», м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

№ 5-6 (306-307), 2023

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 7 від 29.06.2023 р.)

Підписано до друку 30.06.2023 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 9, 86 Тираж 50 прим.

Надруковано в друкарні
ТОВ ВД «Гельветика» 73034, Україна,
м. Херсон, вул. Паровозна, буд. 46-А
Тел.: +38 (0552) 39-95-80
e-mail: mailbox@helvetica.com.ua