

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 2 (61), 2021



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

Редакційна колегія

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., канд. екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., канд. екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okreglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою
Міжрегіональної Академії управління персоналом 23.06.2021 (протокол № 3)

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 24776-14716Р,
видане Міністерством юстиції України 21.04.2021 р.

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 2 (61). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 100 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-1>
УДК 330.322

Кришталь Г. О.

доктор економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Дмитренко Г. А.

доктор економічних наук, професор МКА,
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Каліна І. І.

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

Kryshstal Halyna

Doctor of Economic Sciences,
Assistant Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Educational-Scientific Institute of Management, Economics and Finance,
Interregional Academy of Personnel Management

Dmytrenko Hennadii

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Personnel Management and Labor Economics
Interregional Academy of Personnel Management

Kalina Iryna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing
Interregional Academy of Personnel Management

ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ ДЕРЖАВИ

ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT IN THE NATIONAL ECONOMY OF THE STATE

У статті інвестиції розглянуто як фактор економічного зростання. Подано аналіз переваг залучення інвестицій в економіку України та проблеми, які виникають в ході тих чи інших дій інвесторів. Розглянуто прямі іноземні інвестиції, які є важливим джерелом приватного зовнішнього фінансування для країн, що розвиваються. Прямі іноземні інвестиції не тільки можуть сприяти дослідженню ресурсів та формуванню капіталу, але й, що ще важливіше, є засобом передачі виробничих технологій, навичок, інноваційного потенціалу та організаційних і управлінських практик між місцезнаходженнями, а також доступу до міжнародного маркетингу мережі. Розглянуто стимулювання інвестицій, заохочення інвестицій, послуги після інвестування, покращення зручностей та заходи, що зменшують витрати на ведення бізнесу. Проаналізовано інвестиційні процеси, на які впливають такі зовнішні та внутрішні фактори, як значні розміри державного боргу, підвищена обережність банків у кредитуванні реальних секторів економіки, низький рівень реальних наявних доходів більшості груп населення та значна заборгованість підприємств.

Ключові слова: інвестиції, економічне зростання, прямі інвестиції, іноземні інвестиції, економічні реформи.

Investments are considered as a factor of economic growth. An analysis of the benefits of attracting investment in the economy of Ukraine and the problems that arise in certain actions of investors. Foreign direct investment, which is an important source of private external financing for developing countries, is considered. Not only can foreign direct investment contribute to resource exploration and capital formation, but more importantly, it is also a means of transferring production technologies, skills, innovation and organizational and management practices between locations, as well as access to international network marketing. Investment incentives, investment incentives, post-investment services, facilities improvements and measures to reduce business costs are considered. Investment processes influenced by the following external and internal factors, such as significant public debt, increased prudence of banks in lending to real sectors of the economy, low real disposable incomes of most groups and significant indebtedness of enterprises are analyzed. Investment cooperation is certainly important for Ukraine, however, in order for the penetration of capital from a more developed country to a less economically developed country does not lead to serious threats, it is necessary to create a single state program. Foreign investment will not be able to solve all the problems, public policy towards investors must be selective, i.e. in some cases, foreign capital can be attracted on any terms, meaning an industrial object or market, and in other cases – only under certain conditions. Bearing in mind certain and most vital industries or regions. The theoretical and methodological basis of this study is the scientific works of domestic and foreign scientists in terms of investing foreign funds in the economy. The study used a set of general and special methods of cognition: content analysis, logical generalization, quantitative and qualitative comparison, scientific abstraction and systematization. The practical significance of the article is that the state investment policy is now aimed at providing investors with all the necessary conditions for work in the Ukrainian market, and therefore in the future we can count on a change in the situation in the Ukrainian economy.

Keywords: investments, economic growth, direct investments, foreign investments, economic reforms.

Постановка проблеми. Здійснення економічних реформ тісно пов'язане із залученням іноземних інвестицій. Іноземні інвестиції відіграють велику роль в економічному розвитку будь-якої держави незалежно від рівня його економічного розвитку – будь-то промислово розвинена або менш розвинена країна. Надходження іноземних інвестицій має стимулювати ефективний розвиток економіки, сприяти стабільному функціонуванню соціальних і політичних інститутів. Успішне залучення й ефективна реалізація іноземних інвестицій можливі лише в умовах стабільного інвестиційного клімату, важливими складовими частинами якого є політична стабільність, сприятливі умови для економічного зростання, законодавство, що забезпечує збалансованість приватних і публічних інтересів.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо інвестування іноземних коштів в економіку держави. В ході дослідження використано набір загальних та спеціальних методів пізнання, таких як аналіз змісту, логічне узагальнення, кількісне та якісне порівняння, наукова абстракція та систематизація.

В Україні приділяється значна увага вивченню інвестиційних процесів за участю іноземних інвестицій. У дослідженнях українських учених, присвячених питанням підприємницького регулювання іноземних інвестицій, пропонуються різні варіанти вирішення конкретних правових завдань, перш за все у сфері валютного, митного, податкового законодавства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розроблення питань теорії і практики іноземного інвестування дер-

жави здійснили українські та зарубіжні вчені, такі як W. Balekjian, R. Bishop, J. Crawford, R. Dolzer, P. Muchlinski, F. Ortino, A.R. Palmiter, M.W. Reisman, C. Schreuer, М.М. Вознесенська, А.Г. Богатирьов, М.М. Богуславський.

Для виявлення правової сутності інвестиційної діяльності за участю іноземних інвесторів дуже важливо визначити зміст таких ключових понять, як «іноземні інвестиції», «інвестиційна діяльність» та «іноземний інвестор».

Інвестиція в перекладі із сучасної англійської мови (“investment”) означає капіталовкладення, хоча походить від слова “invest”, що дослівно перекладається «в жилетку». Численні визначення поняття «інвестиції» часто мають формальний і загальний характер, не виявляючи походження інвестицій в усьому їх різноманітті.

Дж. Шварценберг іноземними інвестиціями називає середньострокові і довгострокові кредити й позики, призначені для імпорту обладнання та послуг, а також будь-яке інше майно, включаючи «будь-які права та інтереси за кордоном, якими особа володіє прямо або побічно». «Власність та інвестиції – стверджує він, – є синонімами, тому таке ліберальне формулювання власності та інвестицій відповідає загальній практиці в міжнародному праві».

А.Г. Богатирьов у своїй праці «Інвестиційне право» доходить висновку, що інвестиції є перш за все власністю, оскільки являють собою права володіння, користування й розпорядження майном. А.Г. Богатирьов формулює це визначення щодо іноземних інвестицій таким чином: «іноземні інвестиції є іноземним капіталом – власністю в різних видах і формах, вивезеним з однієї держави і вкладеним у

підприємство (або справу) на території іншої держави». Одночасно А.Г. Богатирьов підкреслює, що це визначення не можна розглядати як завершене або вичерпне з огляду на складність поняття інвестицій та наявність декількох видів і форм капіталу та інвестування [2; 4].

М.М. Богуславський, навпаки, розглядає поняття інвестицій щодо іноземних інвесторів і підкреслює, що не слід ставити знак рівності між поняттями «власність» та «інвестиції». Різниця між інвестиціями і власністю чітко простежується за такими двома критеріями:

- інвестиції, як правило, – власність, що має цільове призначення, але далеко не всяка власність має інвестиційний потенціал;
- як інвестиції часто можуть використовуватися залучені кошти, які не є власністю інвестора, і в цьому разі поняття інвестицій виходить за межі поняття власності [3].

Мета статті полягає у визначенні основних видів іноземних інвестицій та способів залучення для покращення соціального, економічного та політичного становища країни.

Виклад основного матеріалу. Інвестиції – це капіталовкладення. Залежно від мети здійснення вони поділяються на прямі й портфельні. Прямі інвестиції здійснюються задля отримання контролю над господарською діяльністю того чи іншого підприємства, що виражається в придбанні такого пакета акцій, який допустив би його власника до механізму прийняття рішень у цьому конкретному підприємстві. Розмір такого пакета перш за все залежить від загальної кількості акціонерів, але здебільшого він становить приблизно 10% акцій. Прямі інвестиції являють собою активне володіння підприємством. Портфельні інвестиції є пасивним володінням підприємством. Вони здійснюються в рамках формування портфеля цінних паперів з точки зору створення оптимальної прибутковості за мінімізації ризиків. Контроль над господарською діяльністю підприємства в такому разі відсутній [1; 5].

Ще однією дуже важливою перевагою залучення інвестицій є те, що саме інвестиції є джерелом утворення капіталу. Ланцюжок «заощадження – інвестиції – накопичення» є ні чим іншим, як схемою капіталоутворення. Заощадження – це та частина ВВП, яка не спрямовується на кінцеве споживання товарів і послуг, і саме заощадження є основою для здійснення інвестицій, а інвестиції в реальний капітал приводять до його зростання або валового нагромадження. Співвідношення валового нагромадження та ВВП є нормою валового накопичення. З деяким спрощенням норму валового накопичення можна вважати

відношенням інвестицій в економіку країни до її ВВП. Саме норма валового нагромадження є індикатором розвитку, прогресу і модернізації економіки країни.

Прямі іноземні інвестиції стали важливим джерелом приватного зовнішнього фінансування для країн, що розвиваються. Цей тип відрізняється від інших основних типів зовнішніх потоків приватного капіталу тим, що він переважно мотивований довгостроковими перспективами інвесторів для отримання прибутку у виробничій діяльності, яку вони безпосередньо контролюють. Позики іноземних банків та портфельні інвестиції, навпаки, не інвестуються в діяльність, контрольовану банками або портфельними інвесторами, що часто мотивується міркуваннями щодо короткострокового прибутку, на які можуть впливати різноманітні фактори (наприклад, процентні ставки) і які схильний до стадної поведінки. Ці відмінності підкреслюються, наприклад, схемою банківського кредитування та портфельних інвестицій, з одного боку, та прямими іноземними інвестиціями, з іншого боку [6].

Хоча прямі іноземні інвестиції є інвестиціями у виробничі потужності, їх значення для країн, що розвиваються, набагато більше. Прямі іноземні інвестиції не тільки можуть сприяти дослідженню ресурсів та формуванню капіталу, але й, що ще важливіше, є засобом передачі виробничих технологій, навичок, інноваційного потенціалу та організаційних і управлінських практик між місцезнаходженнями, а також доступу до міжнародного маркетингу мережі. Першими виграють підприємства, які є частиною транснаціональних систем (що складаються з материнських фірм та дочірніх компаній) або які безпосередньо пов'язані з такими системами за допомогою нерівномірних домовленостей, але ці активи також можуть бути передані вітчизняним фірмам та широким економікам країн перебування, де сприятливе середовище. Чим більші зв'язки між поставками та розподілом між іноземними філіями та вітчизняними фірмами, чим сильніші можливості вітчизняних фірм уловлювати наслідки (тобто непрямі ефекти) від присутності та конкуренції з боку іноземних фірм, тим більша ймовірність прямих іноземних інвестицій, що підвищують продуктивність та конкурентоспроможність [7; 8]. У цьому аспекті, а також у спонуканні транснаціональних корпорацій спрямовувати свою діяльність у певній країні політика має значення.

Протягом останнього десятиліття країни, що розвиваються, розпочали лібералізацію своєї національної політики щодо створення гостин-

ної нормативної бази для прямих іноземних інвестицій, послабивши правила щодо виходу на ринок та іноземної власності, покращивши стандарти поведінки з іноземними фірмами та покращивши функціонування ринків. Ця «основна» політика є важливою, оскільки прямі іноземні інвестиції просто не бувають там, де це заборонено або сильно обмежується на законодавчому рівні. Однак зміни в політиці мають асиметричний ефект на розміщення прямих іноземних інвестицій, адже зміни в бік більшої відкритості дають змогу фірмам знаходитись у певному місці, але не гарантують, що вони це зроблять. Навпаки, зміни в бік меншої відкритості (наприклад, націоналізація або закриття для в'їзду) забезпечать зменшення прямих іноземних інвестицій.

Структура політики прямих іноземних інвестицій є лише одним із факторів, що визначають розміщення інвестицій серед приймаючих країн. Країни також повинні звертати увагу на інші фактори, які впливають на рішення інвесторів щодо місця розташування. Наприклад, вони підкреслюють узгодженість між різними політиками, які можуть вплинути на прямі іноземні інвестиції, зокрема, між основною політикою прямих іноземних інвестицій та торговою політикою. Крім того, вони домовились про збільшення кількості двосторонніх інвестиційних договорів та договорів про уникнення подвійного оподаткування. Обидва типи договорів відображають зростаючу роль прямих іноземних інвестицій у світовій економіці та бажання країн сприяти цьому.

Не менш важливим є те, що, коли рамки політики прямих іноземних інвестицій стають все більш схожими, країни, зацікавлені в заохоченні припливу інвестицій, зосереджуються на заходах, що сприяють бізнесу. Сюди входять стимулювання інвестицій, заохочення інвестицій, послуги після інвестування, покращення зручностей та заходи, що зменшують витрати на ведення бізнесу. Хоча ці заходи далеко не нові, вони поширились і стають усе більш досконалішими, орієнтуючись на окремих інвесторів та інвестиції в певні галузі. Послуги після інвестування заслуговують на увагу, оскільки вони можуть заохочувати реінвестиції з боку наявних інвесторів, які, якщо вони задоволені, забезпечують рекламу для країни перебування, що спричиняє подальші інвестиції. Фінансові або фіскальні стимули також використовуються для залучення інвесторів, хоча, як правило, вони приймають рішення про місцезнаходження інвесторів лише тоді, коли існують економічні детермінанти.

Найважливішими детермінантами для розміщення прямих іноземних інвестицій є економічні міркування, які вступають у гру після того, як буде створена сприятлива політика щодо прямих іноземних інвестицій. Їх можна розділити на такі три групи: ті, що пов'язані з наявністю ресурсів чи активів, пов'язаних із місцем розташування; ті, що пов'язані з розміром ринків збуту товарів і послуг; ті, що пов'язані з перевагами у виробництві. Хоча багато факторів, які залучають інвестиції в певні місця, такі як багаті природні ресурси, великі ринки приймаючих країн, низька вартість, гнучка робоча сила, залишаються важливими, їх відносне значення змінюється, оскільки транснаціональні корпорації в контексті глобалізації та лібералізації світової економіки дедалі більше застосовують нові стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Лібералізація торгівлі та прямі іноземні інвестиції й потоки технологій у поєднанні з дерегуляцією та приватизацією не тільки покращили доступ фірм до ринків товарів та послуг, а також нерухомих факторів виробництва, але й посилили конкурентний тиск на раніше захищених ринках, змушуючи фірми шукати нові ринки, ресурси та активи за кордоном. Водночас технологічний прогрес покращив здатність фірм координувати міжнародні виробничі мережі. Все більше й більше фірм розробляє портфелі локаційних активів – людських ресурсів, інфраструктури та доступу до ринку – для доповнення власних сил для покращення загальної конкурентоспроможності. Хоча традиційні мотиви, пов'язані з прямими іноземними інвестиціями (пошук ринку, пошук ресурсів та ефективність), ще не зникли, вони входять до ширших стратегій підвищення конкурентоспроможності фірм. Вони еволюціонували від традиційних самостійних стратегій, заснованих переважно на автономному виробництві іноземними філіями, до простих інтеграційних стратегій, заснованих на обмеженій кількості міцних зв'язків на виробничому рівні, до складних стратегій інтеграції, які передбачають, де це вигідно, розділення виробничого процесу до конкретних видів діяльності або функцій та виконання кожної з них у найбільш економічно вигідному місці з точки зору корпоративної системи загалом.

Транснаціональні корпорації, які прагнуть інвестувати, не лише сприймають як належне присутність найсучасніших систем політики прямих іноземних інвестицій та цілої низки заходів щодо сприяння бізнесу, але й прагнуть поєднати зменшення витрат, більші ринки та

«створені» активи, можуть допомогти їм зберегти конкурентну перевагу. Створені активи включають комунікаційну інфраструктуру, маркетингові мережі, технології та інноваційний потенціал і є критично важливими для того, щоб дати можливість фірмам підтримувати свою конкурентоспроможність у світі, що швидко змінюється. Зростаюче значення таких активів є, мабуть, єдиним найважливішим зрушенням, яке відбулося серед економічних детермінант прямих іноземних інвестицій в умовах лібералізації та глобалізації світової економіки. Нова конфігурація також приділяє більше уваги економікам «агломерації», що виникають внаслідок кластеризації економічної діяльності, наявності об'єктів інфраструктури, доступу до регіональних ринків та конкурентних цін на відповідні ресурси та об'єкти.

Завданням для країн, що розвиваються, є розроблення добре відкаліброваної та бажано унікальної комбінації факторів, що визначають місце прямих іноземних інвестицій, а також узгодження цих факторів із стратегіями корпорацій. Політика, спрямована на зміцнення національних інноваційних систем та заохочення поширення технологій, є центральною, оскільки вона лежить в основі здатності створювати активи.

Висновки. Визнаючи, що прямі іноземні інвестиції можуть сприяти економічному розвитку, усі уряди хочуть залучити їх. Дійсно, світовий ринок таких інвестицій є надзвичайно конкурентоспроможним, і країни, що розвиваються, зокрема, прагнуть таких інвестицій, щоби пришвидшити свої зусилля в галузі розвитку. Оскільки рамки ліберальної політики стають звичним явищем і втрачають частину своєї традиційної сили залучення прямих іноземних інвестицій, уряди звертають більше уваги на заходи, які активно сприяють цьому. Проте економічні детермінанти залишаються ключовими, що, мабуть, буде більш важливим у майбутньому, адже є відмінним поєднанням переваг у сфері місцевого розташування, особливо створених активів,

які країна чи регіон можуть запропонувати потенційним інвесторам.

На підставі всього вищезазначеного доходимо висновку про те, що сьогодні інвестиційна політика, що проводиться в нашій країні, не є достатньо ефективною. Усунення неформальних бар'єрів для інвестицій і розгляд застосування нового законодавства щодо інвестування допомогли б залучити іноземних інвесторів і посприяти розширенню ділової активності інвесторів на українському ринку.

Інвестиційне співробітництво, безумовно, важливе для України, однак для того, щоби проникнення капіталу з більш розвиненої країни в менш економічно розвинуту країну не привело до серйозних загроз, необхідно створити єдину державну програму. У ній слід визначити стратегію розвитку національної економіки, розробити систему заходів щодо поліпшення інвестиційного клімату, а також виділити основні сфери, в які необхідно залучити іноземні інвестиції.

Динаміка інвестиційних процесів стримується в окремих регіонах. На це впливають такі фактори, як значні розміри державного боргу, підвищена обережність банків у кредитуванні реальних секторів економіки, низький рівень реальних наявних доходів більшості груп населення, великі заборгованості підприємств.

Іноземні інвестиції не зможуть вирішити всіх проблем, державна політика щодо інвесторів повинна мати селективний характер, тобто в одних випадках іноземний капітал можна залучати на будь-яких умовах, маючи на увазі якийсь промисловий об'єкт або ринок, а в інших випадках – тільки на певних умовах, маючи на увазі певні і найбільш життєво важливі галузі промисловості або регіони.

Практична значимість статті полягає в тому, що державна інвестиційна політика зараз спрямована на те, щоб забезпечити інвесторів усіма необхідними умовами для роботи на українському ринку, тому в перспективі ми можемо розраховувати на зміну ситуації в українській економіці.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О., Гуляєва Н.М. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2012. 398 с.
2. Гукалюк А.Ф., Іванович І.М. Інвестиційна привабливість як чинник підвищення конкурентоспроможності території. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 6. С. 167–173.
3. Сорока М.В. Оцінювання інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства на основі системи індикаторів. *Вісник НУВГП «Економіка»*. Рівне, 2014. Ч. 5. Вип. 4(44). С. 476–483.
4. Олександренко І.В. Оцінка інвестиційного потенціалу регіонів. *Регіональна економіка*. 2014. № 3. С. 80–91.
5. Просович О.П. Понятійний апарат економіки інвестицій в Україні. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2013. Вип. 448. С. 223–226.

6. Федоренко В.Г. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ : МАУП, 2014. 280 с.
7. Непран А.В. Формування та використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності в Україні. *Фінанси України*. 2016. № 9. С. 111–128.
8. Лендел О.М. Теоретико-методичні аспекти здійснення інвестиційної діяльності в сучасних економічних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 83–87.

References:

1. Blank I.O., Hulciaieva N.M. (2012) *Investytsiinyi menedzhment: pidruchnyk* [Investment management]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 398 p.
2. Hukaliuk A.F., Ivanovych I.M. (2014) *Investytsiina pryvablyvist yak chynnnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorii* [Investment attractiveness as a factor in increasing the competitiveness of the territory]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 167–173.
3. Soroka M.V. (2014) *Otsiniuvannia investytsiinoi diialnosti mashynobudivnoho pidpriemstva na osnovi systemy indyikatoriv* [Evaluation of investment activity of a machine-building enterprise on the basis of a system of indicators]. *Visnyk NUVHP "Ekonomika"*, ch. 5, vol. 4(44), pp. 476–483.
4. Oleksandrenko I.V. (2014) *Otsinka investytsiinoho potentsialu rehioniv* [Assessment of investment potential of regions. Regional economy]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 80–91.
5. Prosovych O.P. (2013) *Poniatiiinyi aparat ekonomiky investytsii v Ukraini* [Conceptual apparatus of investment economy in Ukraine]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 448, pp. 223–226.
6. Fedorenko V.H. (2014) *Investytsiinyi menedzhment: navch. posibnyk* [Investment management]. 2-ge vyd., dop. Kyiv: MAUP, 280 p.
7. Nepran A.V. (2016) *Formuvannia ta vykorystannia finansovoho potentsialu investytsiinoi diialnosti v Ukraini* [Formation and use of financial potential of investment activity in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 9, pp. 111–128.
8. Lendiel O.M. (2016) *Teoretyko-metodychni aspekty zdiisnennia investytsiinoi diialnosti v suchasnykh ekonomichnykh umovakh* [Theoretical and methodological aspects of investment activities in modern economic conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18, pp. 83–87.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-2>
УДК 504.052:502.34

Червінська Л. П.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1571-7974>

Якушик І. Д.

доктор економічних наук, професор, директор
Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів,
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія Управління персоналом»»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5958-9791>

Галаченко О. О.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту,
Вінницький інститут ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»»

Chervinskaya Lubov

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management,
PJSC Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Yakushyk Ivan

Doctor of Economics, Professor, Director of the
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance,
PJSC Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management”

Halachenko Oleksandr

Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Management,
Vinnytsia Institute of the
PJSC Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

REGIONAL ASPECTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN UKRAINE

Метою статті є визначення проблемних питань і напрямів їх вирішення в системі регіонального інноваційного розвитку економіки України. На основі теоретико-методологічного аналізу виявлено проблемні аспекти інноваційного розвитку. На основі урахування європейського досвіду окреслено особливості подальшого поліпшення формування й використання регіональної інноваційної політики національної економіки. Для забезпечення відтворювального процесу інноваційного потенціалу регіонів приділено увагу формуванню на рівнях регіонів і громад спеціальних форм щодо сприяння розвитку бізнесу та стартапів – агенції регіонального розвитку, бізнес-інкубаторів, кооперативних структур тощо; інституціалізації партнерських відносин місцевого самоврядування та бізнесу (публічно-приватне партнерство), розвитку інноваційного соціального підприємництва. Означено пріоритетні напрями подальшого розвитку регіонів з різними рівнями можливостей реалізації інноваційного потенціалу та підходи до модернізації законодавства задля поліпшення розвитку підприємництва на депресивних територіях, відтворення інноваційних галузей, зростання добробуту громадян. Окреслено особливості взаємовигідної співпраці органів місцевого самоврядування і господарських структур регіонів.

Ключові слова: регіон, інновації, наука, впровадження, проєкт, розвиток.

The purpose of the article is to determine the problematic issues and directions of their solution in the system of regional innovative development of the economy of Ukraine. Based on the theoretical and methodological analysis, problematic aspects of innovation development were identified: disproportions of innovation of regional economic

entities, lack of relationship between the level of economic development of the region and its innovation activity; significant differentiation in terms of production and implementation of innovations, etc. As a result, the features of further improvement of the formation and use of regional innovation policy of the national economy are outlined. Based on the European experience, approaches are proposed to improve the opportunities for innovation potential of the regions on the basis of: preferential investment lending, creation of science parks, attracting highly qualified personnel, strengthening the scientific and technical potential of small and medium business, providing measures to improve research and development infrastructure. To ensure the reproductive process of innovation potential of regions attention is paid to the formation at the regional and community levels of special forms to promote business development and startups – regional development agencies, business incubators, cooperatives, etc.; institutionalization of partnerships between local government and business – public-private partnership, development of innovative social entrepreneurship. Priority directions for further development of regions with different levels of opportunities for realization of innovation potential have been identified. Approaches to modernization of legislation are proposed in order to improve the development of small and medium enterprises in depressed areas, the reproduction of innovative industries, increasing the welfare of citizens. Peculiarities of mutually beneficial cooperation of local self-government bodies and economic structures of regions are outlined.

Keywords: region, innovation, science, implementation, project, development.

Постановка проблеми. Важливою передумовою соціально-економічного розвитку України є забезпечення високої інноваційної активності підприємств регіонів. При цьому інноваційний потенціал регіону може стати основою здійснення наукових досліджень, які сприяють вирішенню важливих науково-технічних, соціально-економічних та екологічних проблем на державному, регіональному та галузевому рівнях. Зарубіжний досвід свідчить про те, що для динамічно стійкого розвитку економіки регіону необхідно масштабне впровадження інновацій у всі сфери діяльності. Це забезпечує постійне оновлення технічної і технологічної бази виробництва, освоєння й виробництво нової конкурентоспроможної продукції, вихід на світові ринки товарів і послуг та поліпшення соціального становища населення. В розвинених країнах 85–90% приросту ВВП забезпечується на основі виробництва й експорту наукоємної високотехнологічної продукції, частка ж України складає лише 1–1,5%. Між тим, як було зазначено науковцями, технологічні інновації забезпечують приріст валового внутрішнього продукту до 80% [1; 3].

Однак науково-технічний потенціал країни сьогодні є незначним, частка інноваційних підприємств складає 16–18% від промислових і щороку знижується, упровадження інновацій здійснюється низькими темпами [4; 8]. Відсутня фінансова підтримка інноваційних проєктів на державному рівні, основним джерелом фінансування інновацій підприємств залишаються власні кошти, кошти державного й місцевих бюджетів, що становить лише 3–4%, вкрай незадовільною є правова охорона об'єктів інтелектуальної власності, не вистачає коштів на одержання зарубіжних патентів для здійснення сучасних наукових досліджень. Рівень підприємницької інноваційної активності бізнесу регіональних суб'єктів залишається низьким. Зростають

міжрегіональні диспропорції у розміщенні інституційної інфраструктури інноваційної діяльності. Проблематику інноваційного підприємництва регіонів загострило поширення пандемії COVID-19, а також карантинні заходи та інші деструктивні фактори.

Це зумовлює необхідність пошуку нових форм здійснення інноваційного розвитку регіональними суб'єктами господарювання, виявлення нових чинників його активізації. Теоретична й практична значущість проблеми інноваційного розвитку в регіонах України обумовила актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток проблематики інноваційного підприємництва зробили провідні вітчизняні науковці, такі як Ю. Багал, З. Варналій, І. Вахович, О. Дацій, В. Денисюк, В. Зянько, В. Геєць, В. Горфинкель, С. Казмірчук, Л. Ковальська, Т. Мілевська, Д. Попович, Н. Рудь, А. Смоленюк, В. Ткаченко, Л. Федулова, В. Чабан. Серед зарубіжних учених, що займалися означеними проблемами, слід виділити М. Вебера, Т. Веблена, П. Друкера, М. Куц, В. Зомбарта, Ф. Найта, Ж.-Б. Сея, А. Сміта, Й. Тюнена, Й. Шумпетера, М. Юнуса. В роботах науковців обґрунтовано сутність та особливості інноваційного розвитку відповідно до певних реалій того чи іншого періоду. При цьому автори зосереджують увагу на певних особливостях інновативності, як правило, на рівні держави, підприємства, галузі, мало приділяючи увагу регулюванню й розвитку регіональної інноваційної політики. При цьому вважаємо, що варто погодитися з думкою окремих науковців про те, що особливу увагу доцільно приділяти аналізу інноваційного потенціалу провідних виробництв регіону, адже вони перш за все є високотехнологічними, бюджетоформуючими, експорторієнтованими суб'єктами національної економіки [9]. Віддаючи належне дослідженням науковців, можемо виділити низку недостат-

ньо опрацьованих питань щодо оцінювання регіональних особливостей інноваційного розвитку.

Мета статті полягає у визначенні проблематики та особливостей регіонального інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Як свідчить практика, сутність регіональної політики в різних країнах світу має відмінності: вона або розглядається широко з точки зору державного управління і регулювання територіального розвитку, або вивчається на основі використання обмеженої кількості інструментів. Для України в умовах здійснення децентралізації характерне ширше розуміння регіональної політики, що, зокрема, пов'язано зі зміною владних повноважень територіальних громад. При цьому варто означити наявність таких проблем, як недостатня координація реформ у системах державної регіональної політики, адміністративно-територіального та секторального управління і місцевого самоврядування; неузгодженість взаємовідносин між органами виконавчої влади і місцевого самоврядування, отже, неможливість необхідного розмежування прав і повноважень відповідних владних структур, результатом чого є нестабільність нормативно-правового забезпечення реформування; невизначеність процедурного і критеріального об'єднання адміністративних районів та розподілу прав і повноважень щодо районної влади; відсутність, як правило, означених меж адміністративно-територіальних одиниць, що зумовлює неузгодженість діяльності органів місцевого самоврядування і місцевих органів державної влади, наприклад, стосовно прав власності на землю, системи оподаткування тощо; присутність проблематики інституціонально-правового регулювання та процедурних моментів способів передачі і використання земельних, майнових та інших ресурсів об'єднаних територіальних громад (ОТГ) під час укрупнення адміністративних районів; недоліки в реформуванні діяльності територіальних органів виконавчої влади в системі реалізації їх контролюючих та координуючих функцій, зокрема, під час використання матеріальних і фінансових ресурсів ОТГ; невирішеність проблем ресурсного забезпечення регіонального розвитку, що стосується територій з певними особливостями розвитку; недосконалість механізму державної підтримки розвитку територій, що спрямовується не на перспективний розвиток, а на підтримку здійснення поточних процесів, покриття нестачі видатків місцевих бюджетів, підтримання територіального фінансування [2]. Останнє негативно впливає на реформу-

вання державної регіональної політики, економічний розвиток регіонів.

Загальновідомими є такі проблеми, як присутність розриву між основними секторами наукової системи, а саме академічним, підприємницьким, сектором вищої освіти; недостатня інтеграція вітчизняної науки на рівні організаційних структур та спільнот і науковців у світовий науково-дослідницький простір; наявність значного розриву у рівні фінансування інновацій вітчизняних науковців і європейських країн [9].

Ще більш важливими проблемами є те, що темпи розвитку й структура регіональної сфери не завжди відповідають умовам для впровадження нових технологій; передові розроблення світового значення недостатньо впроваджуються в національну економіку; існує проблема використання персоналу. Це зумовлено скороченням фінансування інноваційної, наукової та науково-технічної сфери; наявністю законодавчих обмежень, що негативно впливають на фінансування інноваційної, наукової та науково-технічної сфер; недостатньою заінтересованістю суб'єктів господарювання в проведенні технологічної модернізації шляхом комерціалізації інноваційних розробок.

Про недоліки інноваційної діяльності в Україні регіональних підприємств також свідчать показники реалізованої інноваційної продукції. Зокрема, лише 3,8% обсягу продукції промислових підприємств мають ознаки інноваційності, у ЄС цей показник складає 75% [5]. Спостерігається також зниження рівня наукоємності української продукції. Складність розвитку інноваційного підприємництва в Україні загалом і в регіонах зокрема зумовлена такими чинниками, як поширення світової економічної кризи, пандемія COVID-2019, припинення роботи багатьох великих компаній, скорочення персоналу.

Оцінка інноваційної діяльності промислових регіональних підприємств свідчить про суттєві відмінності інноваційної активності їх секторів. За показниками реалізованої промислової продукції на душу населення у 2020 р. виявлено регіональні розбіжності більш ніж у 6 разів. Найвищим означений показник був у Дніпропетровській і Полтавській областях, а саме 142,4 і 121,0 тис. грн. відповідно, а найнижчим – у Закарпатській і Чернівецькій областях, а саме 19,0 і 15,2 тис. грн. відповідно [10]. Така суттєва диференціація певним чином обумовлена структурою галузей промисловості певних регіонів і розмірами підприємств, що свідчить про наявність певних прихованих резервів підвищення ефек-

тивності соціально-економічного розвитку та інноваційної активності регіональних суб'єктів.

Лідуючі позиції за часткою інноваційно активних підприємств у 2016–2020 рр. займали такі регіональні суб'єкти, як Харківська, Кіровоградська, Тернопільська області (27–30, 22–26, 20–30 одиниць відповідно) [8]. В окремих промислово розвинених регіонах, таких як Дніпропетровська, Донецька і Полтавська області, частка підприємств, що здійснюють інновації, коливається від 10% до 17%. Найнижчу інноваційну активність промислових підприємств виявлено у Закарпатській, Луганській і Рівненській областях. У зв'язку зі складністю фінансово-економічного забезпечення у багатьох регіонах країни спостерігається зменшення частки інноваційно активних підприємств протягом 2016–2020 рр., що характерно для більшості промислових підприємств країни. При цьому засвідчено, що результативність інновацій не завжди є показником ефективності регіонів, де є більше інноваційно активних підприємств. Зокрема, у Львівській області існує удвічі більше інноваційно активних підприємств, ніж у Донецькій, однак на Донеччині реалізується в 4,2 рази більше інноваційної продукції (3 301,9 млн. грн.) ніж на Львівщині [10]. Інвестиції в інновації у розрахунку на одне підприємство суттєво диференціюються по регіонах, розрив складає десятки і сотні разів. Найвищими вони були протягом останніх років у Дніпропетровській і Донецькій областях, а найнижчими – у Рівненській області. Отже, спостерігається суттєва нерівномірність орієнтації підприємств на випуск інноваційної продукції.

Така ж ситуація спостерігається з часткою підприємств у регіонах, які реалізовували інноваційну продукцію. Далеко не всі інноваційно активні підприємства здійснювали випуск і реалізацію інноваційної продукції. У 2019 р. із 782 підприємств інноваційну продукцію реалізовували лише 442, або 56%, тоді як у попередньому році таких було 87%. Здебільшого це була продукція, яка була новою для самих підприємств, а не для споживачів ринку [9].

Пріоритетними напрямами регіонального інноваційного розвитку є поліпшення науково-технічної, наукової, освітньої діяльності, а також можливість вжиття заходів щодо концентрації інвестицій, реалізації інновацій та інвестицій [3]. Варто приділити увагу політико-правовим аспектам з регулювання інноваційної політики. Урядові рішення мають спрямовуватись на постійне вдосконалення

нормативно-правових актів щодо наявності спрощених процедур оподаткування для підприємств, поліпшення фінансування розвитку підприємств, які виробляють інноваційну продукцію, ефективне регулювання ступеня впливу на інноваційні підприємства щодо наявних обмежень антимонопольних, податкових, патентно-ліцензійних структур тощо.

Проблематика інноваційності розвитку європейських регіонів розглядається в контексті дифузії інновацій, тобто акценти робляться на регіони, які здатні продукувати інновації, і ті, що їх наслідують. При цьому інновації формуються у відносно невеликій кількості регіонів, зокрема у Північній та Західній Європі [1]. Вітчизняні регіони стосовно цього мають обмеженості можливості продукування інновацій. Вирішення цих питань здійснюється у контексті взаємозгодженості політики держави, яка формує інституційні основи їх реалізації на загальнонаціональному рівні на основі стратегій зростання регіональної конкурентоспроможності (Австрія, Бельгія, Греція) і зниження структурних економічних диспропорцій регіонів (Німеччина, Італія, Іспанія), а також шляхом комбінування цілей конкурентоспроможності і справедливості (Чехія, Фінляндія, Франція, Польща тощо) [5].

Доцільно також погодитися з думкою фахівців про те, що для забезпечення ефективної реалізації інноваційної діяльності регіонам важливо створювати спеціальні території пріоритетного розвитку для освоєння випуску нових видів інноваційної продукції, формування високотехнологічного виробництва, зокрема об'єктів інноваційної інфраструктури, в тому числі технопарків, технополісів, і регіонів та територіальних громад, які можуть бути ініціаторами та організаторами формування й розвитку означених структур. Відповідно до вітчизняного законодавства, державне сприяння інноваційній діяльності технологічних парків на регіональному рівні реалізується шляхом державної фінансової підтримки та цільового субсидування проєктів технологічних парків [9; 10]. Однак, як показує практика, такі положення мають декларативний характер, оскільки окремої бюджетної програми підтримки діяльності технопарків у Держбюджеті України з 1999 р. не було передбачено. Отже, необхідним є внесення змін до законодавства України, де будуть чітко визначені критерії надання різноманітної грошової підтримки проєктам технологічних парків та здійснення диференціації розмірів відсотків, часткового кредитування і підстави для цієї диференціації, а також підстави надання

фінансово-кредитним установам повної або часткової компенсації відсотків для виконавців проєктів технологічних парків, величини мінімального відсотку й підстави його диференціації [6].

Крім того, варто реалізувати механізми позабюджетного стимулювання науково-технічного розвитку, передусім механізми довгострокового кредитування через інструменти рефінансування комерційних банків, створення банку реконструкції та розвитку, а також іпотечної банківської установи.

На державному рівні під час формування стратегії інноваційного розвитку, вважаємо, необхідно визначити напрями та шляхи впровадження інновацій в економічній сфері та виробничій діяльності з огляду на регіональний аспект.

Також не врегульованим є питання, пов'язані із звільненням від нарахування ПДВ на пріоритетні напрями досліджень. Так, відповідно до ст. 197 Податкового кодексу України, від нарахування ПДВ звільнюються операції з постачання послуг фундаментальних досліджень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, виконані особою, що отримує ці кошти з рахунку органу, який здійснює казначейське обслуговування бюджетних коштів. Однак якщо наукові розробки фінансуються за рахунок фізичних і юридичних осіб, то таку податкову пільгу не передбачено, отже, вартість послуг із наукових досліджень підвищується, що стримує комерціалізацію наукових розробок у ВНЗ.

Вагоме значення мають непрямі методи стимулювання інноваційних процесів та створення сприятливого середовища для інновацій, а саме законодавчі норми, що окреслюють правове поле діяльності інноваційних фірм та захист їх інтелектуальної власності, інформаційна інфраструктура [8]. До їх складу у багатьох країнах світу відносять спрощену систему оподаткування, амортизаційні відрахування, грошово-кредитне регулювання тощо. У Німеччині підприємства отримують неоподатковані субсидії на дослідні роботи у розмірі 7–15% їх вартості (якщо проєкт пов'язаний із пошуком нових джерел енергії). Розвинені країни використовують податкові пільги для стимулювання малого наукоємного бізнесу. Так, прибуток невеликих фірм оподатковується за зниженими ставками [1], в Англії податкова ставка на прибуток малих і середніх фірм складає 29%, а стандартна – 35%. Знижки сприяли появі такого виду спеціалізованих ризикових компаній, як обмежені науково-дослідні партнерства. Валютні інвестиції багатих осіб і корпорацій у ці

партнерства списуються на поточні витрати і на 80–90% виключаються з оподаткування доходу. Партнерства формуються для фінансування й комерціалізації винаходів.

Розвинені країни здебільшого реалізують політику прискореної амортизації основного капіталу і передбачають пільги в цій сфері. У Франції, Італії, Німеччині дозволяється списувати оснащення й нерухомі складові частини основних засобів протягом першого року використання в розмірі 50% вартості їхнього придбання [9]. Важливу роль мають урядові закупівлі розробок інноваційних проєктів як засобу впливу на НДДКР і комерціалізацію інновацій у Франції та Німеччині [7]. Вагомим інструментом інноваційного розвитку є гранти, які легалізують форму відносин між державою і науково-дослідним сектором, а саме стимулювання державою наукових досліджень, розробок фінансами, власністю, послугами. Грант нерідко застосовується для підтримки досліджень і розробок з боку держави, якщо результати робіт мають невизначений характер або не принесуть користь, вигоду в найближчому майбутньому [5].

Європейські вчені також акцентують увагу на особливій значимості мережевих структур як засобу конкурентоспроможності регіональних суб'єктів. Це не просто прямі зв'язки між економічними агентами, а різноманітність та відкритість зв'язків, що забезпечують регіонам додаткові конкурентні переваги. Причинами посилення уваги до оцінювання регіональної політики в країнах ЄС є необхідність обґрунтування рішень з перерозподілу фінансування в рамках реалізації політики згуртованості, а також наявність законодавчих вимог (Норвегія, Англія). Зокрема, у Фінляндії, Німеччині, Нідерландах обов'язковим є контроль та оцінювання ефективності програм регіонального розвитку, що передбачено Законом про регіональний розвиток. В деяких країнах оцінювання проводять зовнішні незалежні оцінювачі на основі аудиту, звітності, зовнішнього експертного оцінювання (Німеччина, Велика Британія).

Ефективними формами розвитку інноваційного підприємництва регіону можуть бути бізнес-хаби (простір для навчання підприємців з генерування інноваційних стартапів, проведення семінарів, тренінгів, нарад тощо з інновативності), технопарки, технополіси. Сучасною інноваційною формою організації бізнесу може бути соціальне підприємництво, адже інноваційність означає не обов'язково передові технології господарювання, але й соціально значимі, прийнятні у суспільстві підходи до залучення

людей до непривабливих форм зайнятості, формування екологічної свідомості, нових цінностей тощо. У соціальному підприємстві як інноваційній формі організації бізнесу учасники завжди стоять перед необхідністю вирішення проблеми ефективності на засадах неприбутковості, підприємницького альтруїзму. Відповідно, соціальні підприємства, застосовуючи інновації, зорієнтовані на отримання соціального ефекту в майбутньому, у сфері відновлення екологічних систем, родючості ґрунту тощо, що є важливим фактором розвитку регіонів [7; 8].

Висновки. Для забезпечення відтворювального процесу інноваційного потенціалу регіонів необхідно здійснити організаційно-технічне забезпечення функціонуючих інноваційних підприємств відповідно до стандартів ЄС; нарощення кадрового потенціалу інноваційної сфери регіону, забезпечити зосередженість усіх видів ресурсів на проведення фундаментальних і прикладних досліджень за напрямками, у яких регіони мають переважний науково-технологічний і виробничий потенціали, зменшити дефіцит фінансів на розвиток інноваційних видів діяльності, поліпшити банківське кредитування інновацій, створити умови для відтворення інноваційної інфраструктури та переорієнтації інвестиційних потоків у наукоємні сфери діяльності, упровадження механізмів підтримки нових технологій, розвитку інноваційного підприємництва і бізнесу. Важливо приділити увагу формуванню на рівнях регіонів і громад спеціальних форм щодо сприяння розвитку бізнесу та стартапів, таких як агенції регіонального розвитку, агенції місцевого розвитку, технопарки, бізнес-інкубатори, кооперативні структури; інституціалізації партнерських відносин місцевого самоврядування та бізнесу (публічно-приватне партнерство); диверсифікації надання соціальних і публічних послуг; розвитку інноваційного соціального підприємництва.

Також доцільно виділити деякі інструменти, які сприятимуть нарощенню та розвитку можливостей реалізації інноваційного потенціалу, такі як пільгове кредитування інвестицій в інноваційні процеси, створення регіональних наукових парків, залучення висококваліфікованої робочої сили і, як наслідок, зростання частки високотехнологічних виробів, використання власних конкурентних переваг, сприяння посиленню науково-технічного потенціалу малого та середнього бізнесу, забезпечення заходів щодо вдосконалення інфраструктури наукового й науково-дослідницького сектору.

Для регіонів із низьким, середнім та високим рівнями можливостей реалізації інноваційного потенціалу та високим рівнем його використання пріоритетним напрямом регіональної політики буде збереження та підтримка з боку органів регіонального управління наявного інноваційного потенціалу, а також пошук шляхів удосконалення його використання в майбутньому під час набуття конкурентної позиції на основі нових технологій використання інноваційних ресурсів. Це можливо забезпечити за допомогою професійних якостей і мобільності науковців, високої мотивації науково-дослідної діяльності, пріоритетності розвитку матеріально-технічної бази, підтримки взаємодії науки з виробництвом, забезпечення інформаційних мереж і ресурсів, підтримання фінансової самостійності та інноваційної безпеки регіону. При цьому важливо приділити увагу досвіду Європейського Союзу щодо підтримки стратегій розумних спеціалізацій, зокрема проєкту ЄС-RIS3 «Підтримка відсталіх регіонів», який передбачає формування комплексного підходу до управління інноваційною діяльністю, підвищення конкурентосдатності регіонів.

Щодо вирішення означених завдань варто провести модернізацію Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» з урахуванням досвіду ЄС; забезпечити розроблення інструментарію, спрямованого на поліпшення розвитку малого та середнього підприємництва на депресивних територіях, відтворення інноваційних галузей, зростання добробуту громадян;

Під час вжиття заходів важливо забезпечити взаємовигідну співпрацю органів місцевого самоврядування і господарських структур регіонів. Стосовно органів місцевого самоврядування слід назвати упровадження пільг з оподаткування прибутку, що надходить до місцевих бюджетів, підприємств, які використовують чи розробляють інноваційний продукт; передбачення для інвесторів пільг з оподаткування коштів, отриманих під час інвестування у підприємства щодо коштів, що надходять безпосередньо від їх діяльності до місцевих бюджетів; співпрацю з фінансово-кредитними установами на основі створення кредитних історій, установлення надійності позичальників і безпосереднього впливу задля розвитку галузей промисловості; звільнення від оподаткування доходів, які надходять до бюджетів органів місцевого самоврядування, зокрема податку з доходів фізичних осіб, якщо інвестиції здійснені учасником ОМС або інвестором у статут підприємства.

Список використаних джерел:

1. Beyond Brexit: Reshaping policies for regional development in Europe November. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/pirs.1235>
2. Гринь Д. Інструменти удосконалення взаємодії між органами публічної влади та громадянами. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 137–141.
3. Давимука С., Федулова Л. Сектор креативної економіки: досвід та напрями розвитку. Львів : Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України, 2017. 230 с.
4. Доценко О. Рівень інноваційного розвитку регіонів України та фактори, які його формують. *Економічний вісник НГУ*. 2014. № 4. С. 25–35.
5. Evaluating the Effectiveness of Regional Policy. URL: http://www.eprcstrath.eu/uploads/eprc/documents/PDF_files/EPRP_91.pdf
6. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. С. 363.
7. Ковальська Л. Методичний підхід до аналізу та оцінки розвитку інноваційного підприємництва регіонів України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 2. С. 66–72.
8. Механізми реалізації регіональної політики: оцінка ефективності та напрями удосконалення : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України, 2018. 205 с.
9. Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні: досвід Польщі. URL: <https://ukrpolnauka.wordpress.com/2014/01/04>
10. Таран С.Ф. Методика аналізу та оцінки регіональних особливостей розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 137–141.

References:

1. Beyond Brexit: Reshaping policies for regional development in Europe November. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/pirs.1235>
2. Grin, D.V. (2021) Instruments for improving the interaction between public authorities and citizens. *Economy and state*, no. 1, pp. 137–141.
3. Davymuka, S.A., Fedulova, L.I. (2017) Creative economy sector: experience and directions of development. Lviv: Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishny NAS of Ukraine.
4. Dotsenko, O.Y. (2014) The level of innovative development of the regions of Ukraine and the factors that shape it. *Economic Bulletin of the NMU*, no. 4, pp. 25–35.
5. Evaluating the Effectiveness of Regional Policy. Retrieved from: http://www.eprcstrath.eu/uploads/eprc/documents/PDF_files/EPRP_91.pdf
6. Law of Ukraine “On the special regime of innovation of technology parks”. Information of the *Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*. 1999. No. 40. 363.
7. Kovalska, L.L. (2019) Methodical approach to the analysis and assessment of the development of innovative entrepreneurship in the regions of Ukraine. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, no. 2, pp. 66–72.
8. Mechanisms for implementing regional policy: evaluation of efficiency and areas for improvement: monograph. Lviv: Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishny NAS of Ukraine, 2018.
9. Features of innovative entrepreneurship in Ukraine: the experience of Poland. Retrieved from: <https://ukrpolnauka.wordpress.com/2014/01/04>
10. Taran, S.F. (2021) Methods of analysis and evaluation of regional features of innovative entrepreneurship. *Economy and state*, no. 1, pp. 137–141.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-3>
УДК 331.1:65.014

Бездітко О. Є.

кандидат економічних наук, старший викладач
Поліського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

Лавриненко С. О.

кандидат економічних наук, старший викладач
Поліського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

Bezditko Olena

Ph.D., Assistant Professor,
Polissya National University
Lavrynenko Svitlana
Ph.D., Assistant Professor,
Polissya National University

УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

MANAGEMENT OF TEAMWORK IN THE ORGANIZATION

У статті розглянуто вплив командної роботи на ефективність та результативність організації. Проаналізовано процес прийняття рішень у команді, коли їй надаються широкі повноваження. Побудовано командну модель самоуправління, застосування якої може допомогти вдосконалити прийняття рішень в усіх командах. Вона наголошує на потребі вмінь і повноцінного нормування праці членів команди. Доведено, що командна модель самоуправління являє собою фазову послідовність, що уповноважує команду до слідування дій. Виділено основні компоненти ефективної роботи команди задля повноцінного ефекту. Розглянуто впливи на командні та групові результати. Визначено, яким чином навколишнє середовище, цілі, чисельність, ролі та різноманітність, норми, пов'язаність, лідерство впливають на команду та групову динаміку й результати.

Ключові слова: управління, команда, група, ефективність, результативність.

In today's market economy, among the variety of problems associated with ensuring the effective development of the organization is the problem of teamwork management. The key to a team is goals that cannot be achieved without cooperation and interaction between team members. The team should be formed taking into account the complementary skills and knowledge of its members. In addition, members must be able to influence how they work together to achieve team goals. The purpose of the article is to identify ways of teamwork for effective management organization. The following research methods are used in the work: monographic and sample observation – to identify the influence of teamwork on decision-making; graphic – to illustrate the relationship of teamwork for decision making; abstract-logical method allowed to formulate conclusions and proposals for teamwork in the organization. The article considers the impact of teamwork on the efficiency and effectiveness of the organization. The decision-making process in the team when it is given broad powers is analyzed. The need for decision-making arises when everyone understands that the current situation does not suit the team. The task of the team is to focus on the real causes of the problem, not on its manifestations. Therefore, a team model of self-management is built which emphasizes the need for skills and full rationing of team members. It is proved that the team model of self-management represents a phase sequence that authorizes the team to follow actions. Understanding the dynamics and results, analyzing the team separately and in connection with each other – a powerful step to create a first-class team. The main components of effective team work for full effect are highlighted. Influences on team and group results are considered. It is determined how the environment, goals, numbers, roles and diversity, norms, connectivity, leadership affects team and group dynamics and results. The practical value lies in the development of a team model of self-government, the application of which will help improve decision-making in teams.

Keywords: management, team, group, efficiency, effectiveness.

Постановка проблеми. Організація не може ефективно функціонувати доти, доки люди в ній не почнуть виконувати свої завдання заради спільної мети, тобто певна кількість людей має працювати спільно для досягнення цілі, спільного результату. Група складається з людей, які мають спільні цілі та спілкуються між собою протягом певного часу. Зокрема, група впливає на поведінку індивіда, тому чим краще знає керівник, чим є група та команда, а також фактори їх ефективності, чим краще він орудує талантом ефективного управління ними, тим імовірніше, що він зможе підвищити продуктивність праці команди й організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження діяльності команд присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних учених, таких як Д. Сміт, Дж. Ньюстром, Дж. Кемзенбер, М. Бедбін, Н. Григор'єва, А. Радугін, М. Матушкіна, К. Новак. Попри це, малодослідженим залишається питання управління командною роботою в організації.

Мета статті полягає у визначенні шляхів командної роботи для ефективного управління організацією, зокрема прийняття рішень за допомогою командної моделі самоуправління, застосування необхідних компонентів для повноцінної ефективної роботи команд, розуміння впливів на командні та групові результати.

Виклад основного матеріалу. Психологічні характеристики людей безпосередньо позначаються на ефективності та результативності роботи всієї групи, однак змінювати їх дуже важко. Подібності та відмінності між членами впливають на поведінку команди, її динаміку й результати. Під час вирішення різноманітних проблем організації стикаються з різними видами завдань і покладаються на різні ступені взаємозалежності. Вони потребують індивідуального і командного прийняття рішень. Організації за багато втрачають, якщо застосовують хибні підходи до прийняття

рішень. Неналежне ставлення до командного прийняття рішень – марна витрата, тому що час учасників можна було б витратити ефективніше на інші завдання. Це спричинює відчуття змарнованого часу і зменшує мотивацію. Хибний підхід до індивідуального прийняття рішень може виявитися у недосконалій координації, занепаді творчого підходу до справи та збільшенні кількості помилок. Отже, командне прийняття рішень краще за індивідуальне за дотримання таких умов:

- 1) важливою для завдання є більша різноманітність інформації, досвіду та підходів;
- 2) прийняття рішень є важливим для ефективного їх виконання членами команди;
- 3) важливою є участь у підкріпленні демократичних цінностей, а також повага до окремих членів;
- 4) під час виконання робіт члени команди покладаються один на одного.

Важливо розібратися, яким є процес ефективного прийняття рішень у команді, коли їй надаються широкі повноваження, тобто чи може допомогти командна модель самоуправління вдосконалити прийняття рішень в усіх командах (рис. 1).

У першій фазі «Визначення проблеми» члени команди можуть припустити, що вони знають, у чому проблема, але вони можуть помилятися. Також вони можуть враховувати лише симптоми або частину проблеми. На цьому етапі самокерівні команди повинні чітко з'ясувати і визначити проблему. Навіть коли проблема правильно визначена, команді може бути потрібно більше детальної інформації та визначити її ще чіткіше. Самокерівні команди зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар або послугу.

Отже, основною частиною визначення проблеми є генерація й отримання інформації. Визначення проблеми також вимагає того, щоб команда визначила або усвідомила цілі, що само собою може становити проблемну

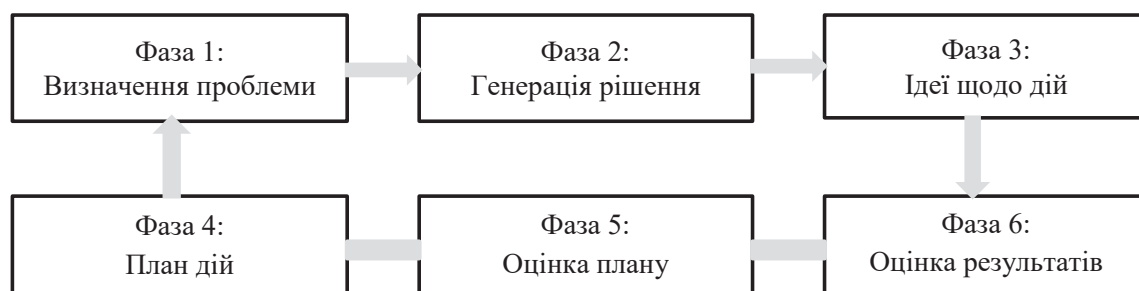


Рис. 1. Командна модель самоуправління

Джерело: авторська розробка

зону, вона може краще визначити, чи існує проблема насправді, і якщо це так, то які пріоритети для її вирішення потрібно визначити.

Друга фаза продовжує процес генерування ідей і відволікає від передчасних висновків, оскільки команди мають тенденцію орієнтуватися більше на рішення, ніж на проблему. Остаточне рішення може бути ефективнішим, якщо команда самоуправління розглядає багато ідей і альтернативних рішень. Чим більше зібрано ідей, тим імовірніше, що команда знайде ефективне потенційне рішення.

У наступній фазі команда оцінює ідеї та альтернативи можливих рішень. Навіть якщо сама альтернатива не спрацює, то вона може бути корисною частиною рішення. Отже, самокерівна команда повинна певний час комбінувати найвлучніші частини альтернативних рішень. Надалі вона може уважно оцінити кожну можливість. Команда повинна не відкидати невдалі альтернативи, а відбирати найкращі і зосередитися на них, поки кожен не погодиться з рішенням або визнає потребу просуватися далі.

Фаза «План дій» включає рішення щодо заходів, яких необхідно вжити, щоби план діяв. Самокерівна команда повинна передбачити проблеми впровадження, залучити тих, чия підтримка необхідна, а також прийняти відповідальність за дії. Тільки тоді команда визначить, хто чим займається і коли погоджене рішення перевірятиметься.

Навіть якщо рішення принесло великий успіх, команді буде корисним знати те, що змушує це рішення працювати так, що його можна буде застосовувати до іншої проблеми. Оцінка повинна базуватись не на здогадках, а на точній інформації про наслідки дій. Під час прийняття рішень оцінка плану дає команді добрий матеріал для навчання.

Коли зібрано достатньо інформації, щоби оцінити, як спрацює рішення, самокерівні команди повинні вдумливо оцінити, чи була вирішена проблема. Якщо проблема чи її частина залишається невирішеною, команда може змінити становище. Можливі перевизначення проблеми, відпрацювання нових ідей проведення експертизи альтернатив, що були раніше відхилені. Ця фаза також включає перегляд і оцінку того, наскільки добре працюють члени команди разом. Зріла команда чи група здатна відкрито і конструктивно оцінити результати.

Самокерівні команди виконують різноманітні менеджерські завдання, такі як складання розкладу роботи та відпусток, складання бюджету, розподіл завдань між членами, визначення основних цілей, замовлення матеріалів, призначення лідера команди. Перева-

гами самокерівної команди є підвищення продуктивності праці, мотивація до виробничого процесу, зменшення витрат на утримання управлінського персоналу, високий ступінь взаємодії, зниження плинності кадрів, велика зацікавленість, зменшення потреби у спеціалістах вузького профілю.

Ця модель наголошує на потребі вмінь і повноцінного нормування праці членів команди. Для підвищення ефективності прийняття рішень команди вдаються до інших процесів та процедур.

Загалом можна виділити сім компонентів ефективної роботи команди (рис. 2).

Визначивши ступінь усіх компонентів, можемо зрозуміти, що необхідно команді для її повноцінної ефективної роботи. Розподіл завдань та усвідомлення цілей є основними умовами ефективності.

Організації мають потребу в таких працівниках, які глибоко можуть аналізувати і розмірковувати; розуміють, коли потрібно взаємодіяти в команді, а коли – поодиночці; цінують своїх колег та пишаються результатами спільної праці. У команді всі помилки та невдачі відразу стають явними. Погляд інших працівників під своїм кутом здатний виявити всі недоліки. Спільно працюючи, люди характеризуються більшою рішучістю і готові співпрацювати, аби це було на користь справи. Також робота в команді робить людину більш відкритою до інших.

У мінливому зовнішньому середовищі є необхідність сформувати команду, яка змогла б реалізувати стратегічні цілі в умовах змін, які відбуваються. За допомогою команд керівник може контролювати відповідність структури управління, а також перспективи організації. Роль команд дуже важлива на шляху розвитку організації. Робота в команді є засобом активізації усієї діяльності. Команди більш прогресивні, гнучкі та швидко реагують на попередження [4, с. 2].

Для того щоби створити першокласну команду, яка буде впливати на ефективність роботи, потрібно зрозуміти динаміку і результати; проаналізувати команди окремо і у зв'язку одна з одною.

Розглянемо впливи на командні та групові результати (рис. 3).

Навколишнє середовище може безпосередньо впливати на кожний із шести інших факторів, включає умови, в яких мусять діяти команди. Також навколишнє середовище команд може включати технологію, фізичні умови праці, практику управління, формальні організаційні правила, вплив керівництва та організаційні винагороди й покарання.

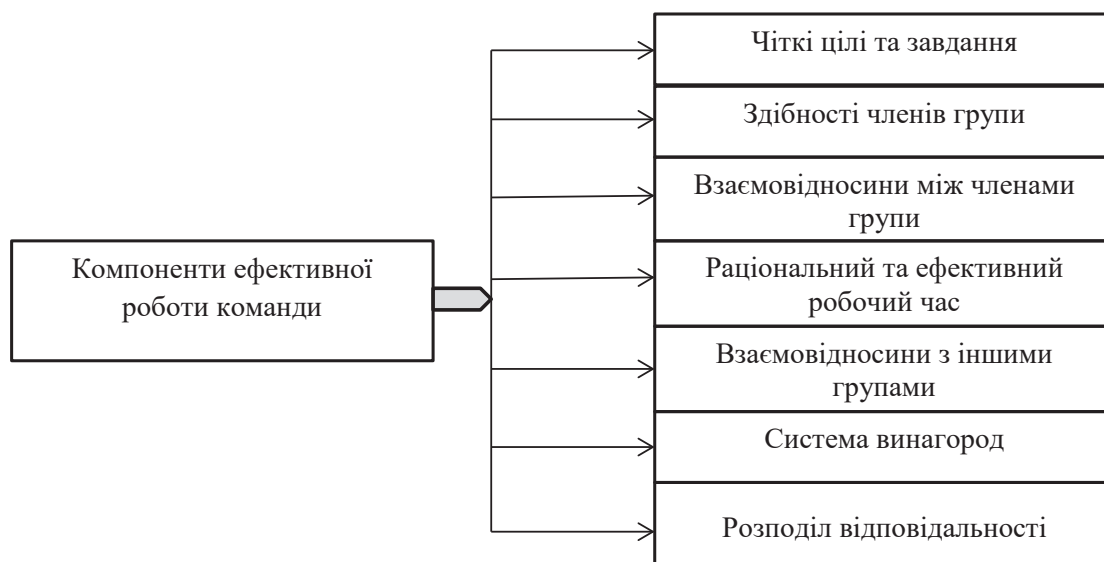


Рис. 2. Компоненти ефективної роботи команди

Джерело: сформовано автором на основі [4]

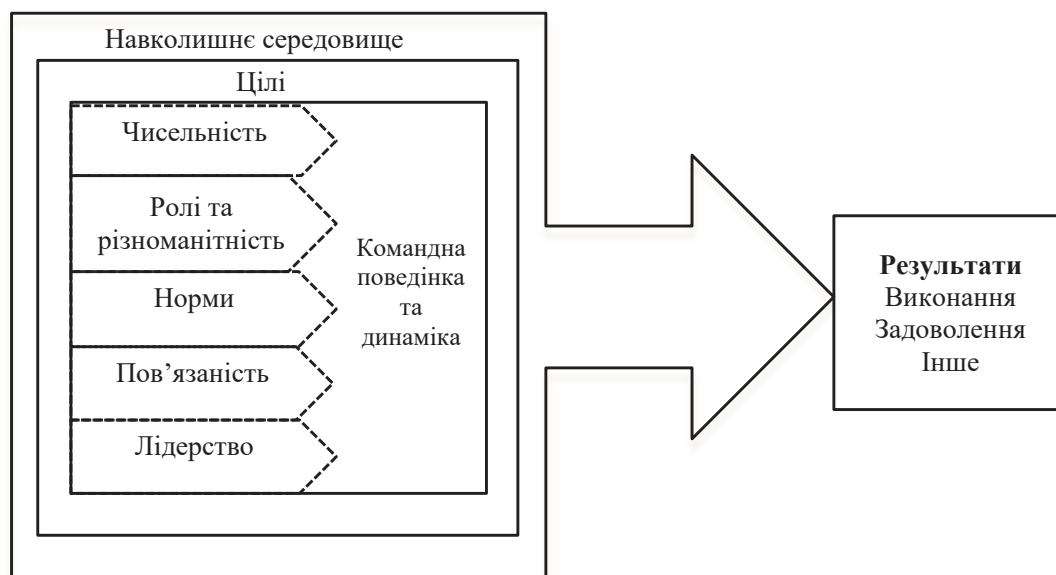


Рис. 3. Впливи на командні та групові результати

Джерело: авторська розробка

Цілі команди – це результати, бажані для команди та групи загалом, а не лише для індивідуальної мети окремих членів. У команді можуть існувати і сумісні, і конфліктуючі цілі. Команди зазвичай мають і орієнтовані соціальні відносини, і орієнтовані на завдання цілі. Ефективна команда витрачає приблизно дві третини свого часу на питання, орієнтовані на завдання, й одну третину – на питання, пов'язані з відносинами. Потреба лише в певному виді цілей протягом тривалого періоду може негативно вплинути на виконання, підвищити конфліктність та спричинити розпуск команди чи групи. Вплив цілей на групову

динаміку й результати стає ще складнішим, коли розглядаються можливе сумісництво і конфлікти між членами команди, ширшими цілями команди і ширшими цілями організації.

Ефективна чисельність команди чи групи варіюється від двох до шістнадцяти членів. Деякі науковці стверджують, що найбільш оптимальною в процесі діяльності є група із семи осіб, інші – з дванадцяти осіб, які складають, імовірно, найчисельнішу команду, де кожен член взаємодіє віч-на-віч з іншими, тобто члени команди із семи і менше осіб взаємодіють інакше, ніж члени команди, що складаються більше ніж з дванадцять осіб.

Менеджери не можуть змінити основу особистості чи атрибути, однак вони можуть спробувати вплинути на поведінкові ролі в команді, оскільки ролі значно впливають на командну поведінку.

До різноманітності дуже часто ставляться більш негативно, ніж позитивно. Існують такі припущення:

- 1) різноманітність становить загрозу для ефективного функціонування організації;
- 2) управління різноманітністю вимагає зміни людей, а не організаційної культури;
- 3) відмінність – це дефект.

Різнороманітність робочої сили додає складності додатково до індивідуальних відмінностей в особистості та поведінкових ролей у розумінні поведінки команди й процесів у ній. Склад робочої сили постійно змінюється з точки зору віку, статі, культурних цінностей, фізичного здоров'я, стилю життя, освіти тощо. Досвід показує, що команда, яка складається з працівників з різними ідеями, позиціями, мисленням, працює ефективніше, отже, може приймати більш обґрунтовані рішення.

Норми виражають головну цінність і цілі команди, а також допомагають з'ясувати, що є визначним у їхній ідентичності. Вони допомагають визначити поведінку, необхідну для досягнення цілей. Члени команди можуть добре усвідомлювати окремі норми, що існують у колективі. Працівники повинні засвоїти ці норми, тому що вони можуть негативно чи позитивно впливати на ефективність діяльності індивідів, команд і організацій.

Пов'язаність відображає міру бажання працівників залишатися в групі чи команді та бути їй відданими. На неї впливає ступінь сумісності між груповими та індивідуальними цілями. Члени, які мають велике бажання залишатися в групі, поділяють її цілі, формують міцно пов'язану команду, оскільки ступінь пов'язаності впливає на виконання завдання та продуктивність праці. Слабка пов'язаність може стати перешкодою у досягненні цілей.

Лідери мають великий вплив на всі аспекти діяльності команди та поведінку, вони часто відіграють основну роль у взаєминах між командою і групою ззовні чи вищим керівництвом. Крім того, лідер часто впливає на вибір нових членів. Створення й підтримка ефективної команди є нелегким завданням для лідера.

Висновки. Отже, на командну динаміку та результати впливають взаємодія навколишнього середовища, цілі, чисельність, ролі та різноманітність, норми, пов'язаність та лідерство. Командна робота – це потужний інструмент для особистісного та професійного зростання працівників, інструмент для досягнення цілей організації і розв'язання поставлених задач. Для вдосконалення прийняття рішень та сприяння творчості має застосовуватись командна модель самоуправління, яка є першим кроком на шляху управління командними процесами. Подальшого дослідження потребує вивчення командної роботи в умовах дистанційного ухвалення групового рішення.

Список використаних джерел:

1. Верхоглядова В., Ільїна С., Іваннікова Н., Лавріченко О. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2008. 317 с.
2. Новак В., Мостенська Т., Ільєнко О. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Кондор, 2013. 498 с.
3. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
4. Лідерство в команді та етапи її розвитку. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (дата звернення: 17.08.2021).
5. Агрокебати. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (дата звернення: 18.08.2021).

References:

1. Verkhohliadova V., Ilina S., Ivannikova N., Lavrichenko O. (2008) Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv [Human resource development management]. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 317 p. (in Ukrainian)
2. Novak V., Mostenska T., Iliencko O. (2013) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Kondor, 498. (in Ukrainian)
3. Savielieva V., Yeskov O., Vakulenko V. (2012) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 240 p. (in Ukrainian)
4. Liderstvo v komandi ta etapy yii rozvytku [Leadership in the team and stages of its development]. Retrieved from: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf> (accessed 17 August 2021).
5. Ahrokebaty. Shcho take komandna robota, chomu vona taka vazhlyva i yak vplyvaie na uspikh? [Agrokebats. What is teamwork, why is it so important and how does it affect success?]. Retrieved from: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota> (accessed 18 August 2021).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>
УДК 339.138:004]:640.43

Косар О. В.

здобувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4610-170X>

Ведмідь Н. І.

доктор економічних наук, професор,
декан факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5010-6394>

Kosar Oleksandr

Applicant of the Department of Hotel and Restaurant Business,
Kyiv National University of Trade and Economics

Vedmid Nadiia

Doctor of Economics, Professor,
Dean of the Faculty of Restaurant, Hotel and Tourism Business,
Kyiv National University of Trade and Economics

ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

DIGITAL MARKETING OF RESTAURANT BUSINESS ENTITIES

У статті визначено еволюційні етапи розвитку маркетингу та акцентовано увагу на «Маркетингу 4.0», що уособлює його цифровізацію. Розкрито сутність діджитал-маркетингу в системі управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу. З урахуванням специфіки ресторанного бізнесу запропоновано синтез концепцій діджитал-маркетингу та ціннісно орієнтованого маркетингу. Обґрунтовано концептуальні засади формування ціннісно орієнтованого діджитал-маркетингу в системі управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу. Виокремлено групи стейкхолдерів та основних бізнес-процесів діджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу. Визначено ключові показники та процес вимірювання результативності управління маркетинговою діяльністю ресторанів з урахуванням цифрових технологій. Узагальнено переваги, недоліки та проблем використання діджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу.

Ключові слова: цифровізація, маркетинг, діджитал-маркетинг, ресторан, результативність.

The development of digital technologies significantly affects all spheres of society; the restaurant business is no exception. The digitalization of restaurant businesses is also linked to the need to respond to consumer demands. Therefore, the marketing activities of a modern restaurant must be based on digital technology. The purpose of the work is to substantiate the need, directions and mechanisms for the use of digital marketing of the restaurant. Based on the methods of theoretical generalization and systematization, the evolutionary stages of marketing development are determined and emphasis is placed on "Marketing 4.0", which embodies its digitalization. The essence of digital marketing in the system of management of marketing activity of restaurant business subjects is revealed. Taking into account the specifics of the restaurant business, a synthesis of the concepts of digital marketing and value-oriented marketing is proposed. The use of digital marketing tools in combination with value-oriented principles will increase the positive impact on real and potential consumers, which will ultimately help increase business efficiency. The practical value of the work relates to the introduction of restaurant establishments of the conceptual foundations of the formation of value-oriented digital marketing in the management system of marketing activities of restaurant business entities. To this end, groups of stakeholders and the main business processes of digital marketing of restaurant businesses have been identified, as well as key indicators and the process of measuring the effectiveness of restaurant marketing management, taking into account digital technologies. Based on the generalization of the experience of certain restaurant business entities in the Ukrainian market, the advantages, disadvantages and problems of using digital marketing of restaurant business entities are summarized. Given the dynamic development of social processes and digital technologies, the problems of digital marketing of restaurants require further monitoring and consistent comprehensive and systematic research.

Keywords: digitalization, marketing, digital marketing, restaurant, efficiency.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток технологій, зокрема цифрових, кардинально змінює ландшафт і середовище суспільних відносин, трансформуючи механізми та пра-

вила ведення бізнесу. Бізнес-процеси прискорюються, набувають нових рис, якостей, параметрів. Паралельно відбуваються зміни споживачької аудиторії щодо сприйняття

посилів, інформації, продуктів, реагування на них, залучення до бізнес- та комунікаційних процесів. Отже, потреба у швидкому, гнучкому і послідовному взаємозв'язку зі споживачами та іншими стейкхолдерами потребує широкого використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності суб'єктів бізнесу та управлінні нею. Особливу роль цифрові (діджитал) технології відіграють у маркетинговій діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу з огляду на глибоке залучення споживачів до їх операційної діяльності, тому проблеми використання діджитал-маркетингу в системі функціонування ресторану нині є досить актуальними, а через динамічність і стрімкість розвитку цих технологій потребують постійної системної діагностики і реагування на зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровим технологіям у маркетингу присвячені дослідження вчених. Зокрема, варто виділити роботи Ф. Котлера [20–21], Дж. Кіз [18], Д. Чаффі [12]. В них закладено основоположні риси, закономірності та узагальнено процеси цифрового маркетингу. Варто також додати роботи вітчизняних науковців, таких як Н. Васильців [2], М. Макарова [3], М. Окландер, О. Романенко [5], Т. Янковець [6], Д. Яцюк [7], де представлено досвід і тенденції цифрових аспектів розвитку бізнесу. Проте проблемам використання діджитал-маркетингу в ресторанах приділено недостатньо уваги. Варто також додати, що, незважаючи на досить знаний вплив світової пандемії COVID-19 на ресторанний бізнес, він продовжує активно розвиватися, пропонуючи нові формати, концепції закладів, інноваційні послуги та адаптуючись до нової реальності, тому висвітлення проблем розвитку діджитал-маркетингу ресторану потребує постійної і послідовної уваги та досліджень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності, напрямів та механізмів використання діджитал-маркетингу ресторану.

Виклад основного матеріалу. Концепція маркетингу еволюційно розвивається: від опера-

ційної через споживачську орієнтацію і до залучення сучасних цифрових технологій (рис. 1).

Хоча певні цифрові технології з'явилися на початку 1990-х рр. із поширенням Інтернету, масштаби були незначними і стосувалися переважно функціонування сайтів. З часом «цифрові зміни підштовхують компанії до швидкого впровадження нових інструментів, щоб не залишитися далеко позаду, оскільки їх невикористання може стати причиною втраченого споживача» [27, с. 1]. Загалом визначається, що цифровий маркетинг – це «використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду» [2, с. 232]. На практиці «цифровий маркетинг зосереджений на управлінні різними формами присутності суб'єктів бізнесу онлайн, такими як власні вебсайти, мобільні додатки та сторінки в соціальних мережах, інтегровані з Інтернетом комунікаційні методи» [12]. Погоджуємося з досить детальним визначенням Т. Янковець, що під цифровим маркетингом розуміється «маркетингова діяльність компанії з використанням цифрових технологій, методів, інструментів, а також традиційних медіа, що дає змогу завдяки присутності водночас в онлайн-та оффлайн-середовищах, інтерактивній взаємодії зі споживачем розробляти адресні пропозиції задля збільшення капіталу та сили бренду, продажів, прибутку, прибутковості та підвищення вартості бренду» [6, с. 92–93].

Нині у постковідний період та період нової реальності велике поширення цифрових технологій у маркетинговій діяльності також пов'язано з реагуванням суб'єктів ресторанного бізнесу на ці обставини. Посилюється необхідність постійного надання наявним та потенційним споживачам інформації, контенту, підтримки, уваги, зворотного зв'язку. «Цифрові технології та цифрові медіа змінили спосіб підходу маркетингологів і комунікації зі своїми цільовими споживачами, а також спосіб взаємодії споживачів один з одним» [22, с. 294], оскільки «менеджери з маркетингу зараз стикаються з іншим маркетинговим ландшафтом, де традиційні комунікації з

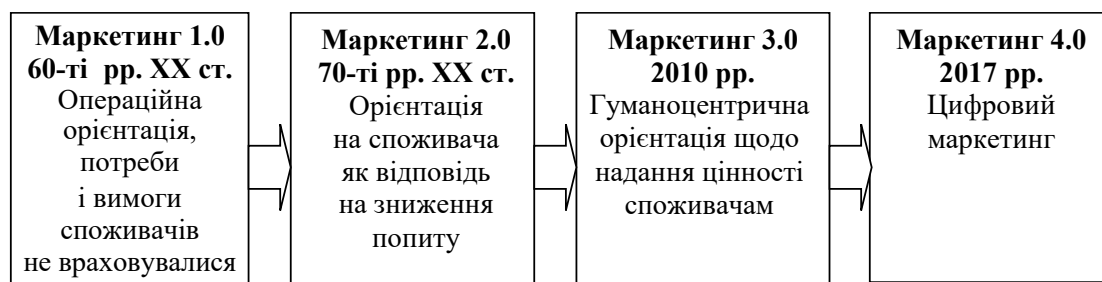


Рис. 1. Еволюційні етапи розвитку маркетингу

Джерело: розроблено автором за [20; 21; 25]

чіткими, ідентифікованими корпоративними дійовими особами поступаються місцем безладному сплутуванню ринкових комунікацій, що складається з декількох авторів, включаючи споживачів, конкурентів, спостерігачів, працівників та зацікавлених колективів» [23, с. 209]. Цифровий маркетинг належить до практичного та всебічного використання Інтернету, платформ цифрових медіа та маркетингових інструментів для досягнення максимального успіху в бізнесі у формі багатоканального маркетингу [16, с. 172]. Отже, суб'єкти бізнесу у пошуках нових шляхів та засобів зв'язку з наявними та потенційними споживачами імплементують все більш технологічні інструменти до цих процесів, оскільки «кожен бізнес є жертвою цифрового дарвінізму, еволюції поведінки споживачів, коли суспільство та технології розвиваються швидше, ніж здатність їх використовувати» [8]. Проте, як зазначають Ф. Поллак та П. Маркович, «цифровий маркетинг все ще сприймається багатьма суб'єктами господарювання як доповнення до традиційного маркетингу за допомогою фізичних носіїв» [26].

За даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК), у рекламному медіаринку України діджитал-реклама займає досить стійкі позиції та демонструє зростання, посідаючи друге місце після телевізійної реклами і значно випереджаючи усі інші види (табл. 1)

Специфікою ресторанного бізнесу в Україні є вплив певних демографічних процесів. Якщо у європейських країнах сформована культура споживання ресторанного продукту майже в усіх вікових категоріях, то в Україні ситуація дещо інша. Особи старше 60 років досить рідко користуються послугами ресторанних закладів. Натомість молоде покоління, а саме міленіали, народжені з 1995 по 2005 рр., та покоління Z (Generation Z), тобто ті, хто наро-

дився орієнтовно з 2005-х рр. (навіть розглядаються як «цифрова людина»), є активними споживачами ресторанного продукту. Іншою причиною необхідності широкого залучення цифрових технологій у маркетинг ресторанного бізнесу є те, що вони дають значні можливості представлення ресторанного продукту, такі як фото-, відеоконтент, причому досить часто контент, створений самими споживачами (User-Generated Content – UGC), адже споживання ресторанного продукту часто супроводжується івентами, відпочинком, святами, коли споживачі самі шукають та поширюють інформацію про ресторани заклади.

З огляду на такі аспекти та задля ефективного ведення бізнесу нині необхідно не лише створення сайту, відкриття представництва у соціальних мережах, наповнення контентом, адже більш важливим є розуміння самих споживачів, їх очікувань та цінностей. Причому «стратегія, заснована на цінностях, може допомогти знайти не лише лояльних споживачів, але й аудиторію, яка має рацію та віддана лише певному бренду» [10]. Зокрема, в роботах основоположників ціннісно орієнтованих підходів до бізнес-процесів розкрито важливість такої практики. Так, П. Дойль у дослідженнях звертає увагу на те, як «маркетинг створює цінність» [13, с. 299], а також доводить, що «аналіз вартості капіталу може бути використаний як потужна техніка для розроблення та обґрунтування маркетингових стратегій» [13, с. 299]. Д. Аакер та Р. Джобсон зазначають, що «зміни у ставленні до цінності бренду одночасно пов'язані з дохідністю акцій та фінансовими результатами бухгалтерського обліку» [9, с. 485].

Цифровізація є певним чином технічним аспектом, проте задля отримання конкурентних переваг варто враховувати інші складові частини успішного бізнесу, тому, зважаючи на специфічні риси ресторанного бізнесу

Таблиця 1

Структура та динаміка рекламного медіаринку України

Показник	Підсумки 2020 р., млн. грн.	Прогноз на 2021 р., млн. грн, грудень 2020 р.	Оновлений прогноз на 2021 р., млн. грн, липень 2021 р.	Відсоток зміни 2021 р. до 2020 р.
Рекламний медіаринок загалом	24 517	28 456	29 042	18%
Телевізійна реклама	12 175	13 392	13 642	12%
Реклама в пресі	1 466	1 541	1 554	6,4%
Радіореклама	717	825	840	17%
Out Of Home Media	3 159	3 695	4 003	27%
Реклама в кінотеатрах	20	26	26	30%
Digital (Internet) Media реклама	6 980	8 977	8 977	29%

Джерело: складено за даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) [4]

(глибоке залучення споживачів в операційні процеси та постійне взаємне комунікування), вважаємо, що необхідним є використання у їх діяльності ціннісно орієнтованих підходів. Так, у дослідженнях М. Бойко визначено та обґрунтовано переваги практичного застосування концепції ціннісно орієнтованого менеджменту (VBM) порівняно з альтернативними методами управління. Так, «впровадження концепції дає змогу виділити ключові фактори зростання соціально-економічної цінності підприємства (тобто ті самі 20% показників, які, згідно з принципом Парето, визначають 80% створення цінностей підприємства) і на їх основі створити ефективну систему управління господарською діяльністю» [1, с. 86–87]. Нині досить успішний досвід демонструють компанії, що впроваджують похідну концепцію, а саме концепцію ціннісно орієнтованого маркетингу, або маркетингу, заснованого на цінностях, – Value-Based-Marketing, концептуальні засади якого обґрунтовані в роботах Д. Аакера [9], Т. Амблера [10], П. Доля [13–14]. Для ресторанних закладів ідеї цієї концепції стосуються «спроб побудувати довірливі стосунки з аудиторією та розповісти історії, легенди, щоб створити досвід (замість того, щоби просто зосередитись на пропонуванні фізичного продукту), адже це зміцнить довіру та ідентифікує» заклад [19, с. 32].

Відповідно, вважаємо доречним впровадження синтезу концепцій діджитал-маркетингу та ціннісно орієнтованого маркетингу в систему управління маркетинговою діяльністю мережі ресторанних підприємств (рис. 2).

Варто також зазначити, що карантинні обмеження досить складно вплинули на ресторанний бізнес, тому поєднання зі споживачами за допомогою інструментів діджитал-маркетингу значною мірою спростило таку комунікацію і сприяло ефективним зв'язкам. Відповідно, задля покращення конкурентоспроможності великого значення набуває управління цими процесами, зокрема ефективні планувальні, організаційні та регулюючі дії. На рис. 3 узагальнено концептуальні засади формування ціннісно орієнтованого діджитал-маркетингу в систему управління маркетинговою діяльністю ресторанних підприємств. Розвиток цифрового маркетингу пов'язують із «чотирма найбільшими викликами, такими як інформаційний вибух (data explosion), розвиток соціальних медіа (social media), наявність і поширення каналів розповсюдження (channel proliferation) та зміна демографічних показників споживачів (changing consumer demographics)» [15, с. 11]. Для ресторанного бізнесу до передумов варто також додати тісну взаємодію зі споживачами, зміну демографічних показників споживачів та вплив COVID-19, карантинні обмеження.

В системі управлінської діяльності засадничими умовами є принципи. Зокрема, з урахуванням діджитал- та ціннісно орієнтованого маркетингу варто виділити клієнто-орієнтованість, інтеграційність online і offline, відповідність, системність, цілеспрямованість, результативність, інноваційність, гнучкість та мобільність, креативність і довіру. Важливою складовою частиною забезпечення управління маркетинговою діяльністю є наяв-

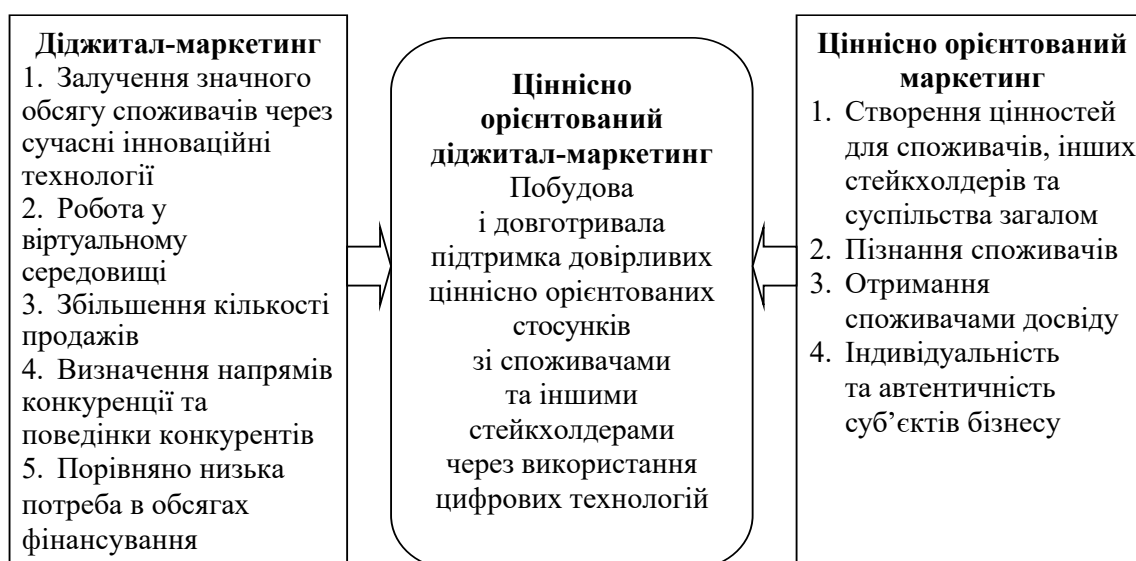


Рис. 2. Синтез концепцій діджитал-маркетингу та ціннісно орієнтованого маркетингу в системі управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

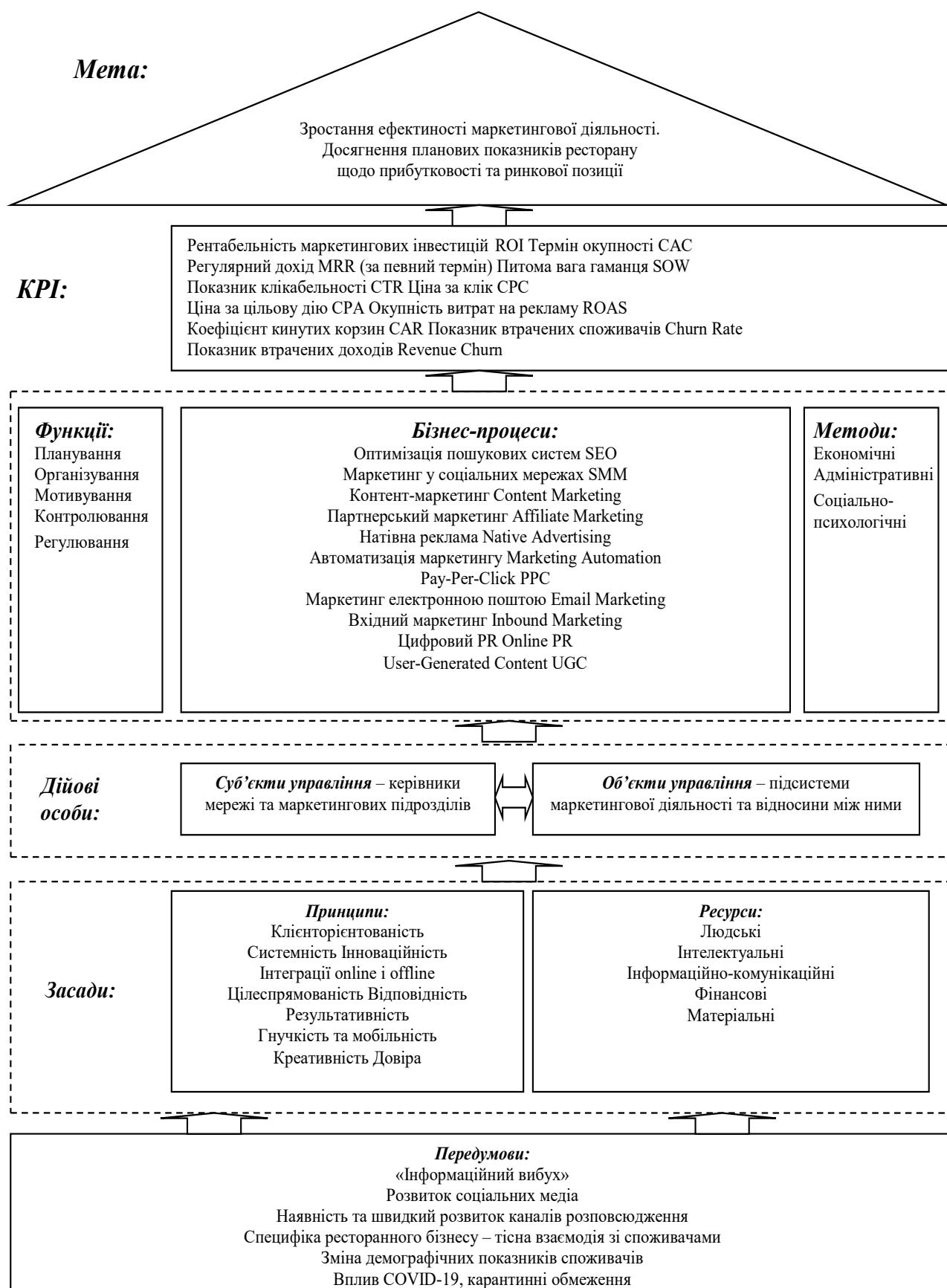


Рис. 3. Концептуальні засади формування ціннісно орієнтованого діджитал-маркетингу в системі управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

ність ресурсів. На відміну від інших сфер, у цьому разі визначальну роль відіграють людські, інтелектуальні та інформаційно-комунікаційні ресурси. Фінансові і матеріальні ресурси сприяють формуванню ефективної системи забезпечення. В системі управління визначальну роль відіграють суб'єкт та об'єкт управління, відповідно, суб'єкти управління – керівники мережі та маркетингових підрозділів, а об'єктами управління є підсистеми маркетингової діяльності та відносини між ними. Через виконувані функції та методи суб'єкти управління здійснюють вплив на об'єкти, отримують від них зворотній зв'язок та генерують нові управлінські рішення.

Основних стейкхолдерів діджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу орієнтовано поєднано у такі групи (табл. 2).

На основі узагальнення наукових праць [15; 22; 24] до основних бізнес-процесів діджитал-маркетингу в системі управління маркетинговою діяльністю ресторанів можна віднести такі (рис. 4):

- оптимізація пошукових систем (Search Engine Optimization – SEO) – процес оптимізації вебсайту задля підняття позиції у результатах пошуку;

- маркетинг у соціальних мережах (Social Media Marketing), що передбачає інформування про мережу у каналах соціальних мереж, щоби підвищити обізнаність, збільшити відвідуваність та створити потенційних споживачів для вашого бізнесу; сюди можна віднести Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Google+;

- контент-маркетинг (Content Marketing), що передбачає створення та просування кон-

тент-активів задля формування поінформованості про бренд, зростання трафіку, створення потенційних споживачів (блоги, електронні книги та технічні документи, інформаційні графіки, онлайн-брошури);

- партнерський маркетинг (Affiliate Marketing) – тип реклами, орієнтованої на ефективність, що базується на отриманні комісії за просування чужих продуктів, послуг на власному вебсайті (розміщення відеореклами через партнерську програму YouTube, розміщення афілійованих посилань облікових записів у соціальних мережах);

- натівна реклама (Native Advertising) – корисна та цікава інформація, що спрямована на конкретну аудиторію в ненав'язливій і дещо замаскованій формі, може реалізовуватися через статті, тести, гайди, тексти, спецпроекти, відео, подкасти;

- автоматизація маркетингу (Marketing Automation) – програмне забезпечення, яке служить для автоматизації основних маркетингових операцій, що передбачає автоматизацію повторюваних завдань (ведення інформаційних бюлетенів електронною поштою, планування публікацій у соціальних мережах, оновлення списку контактів, робочі процеси з підтримкою потенційних споживачів, відстеження та звітування про певні кампанії);

- Pay-Per-Click (PPC) – метод залучення трафіку на вебсайт шляхом сплати видавцю щоразу, коли користувачі клікають на банер чи іншу рекламу (наприклад, Google Ad Words дає змогу оплачувати найпопулярніші місця на сторінках результатів пошукової системи Google за ціною «за клік» посилань);

Таблиця 2

Групи стейкхолдерів діджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу

Групи стейкхолдерів	Інтереси та очікування
Керівництво мережі	Виконання поставлених акціонерами завдань
Керівники відділу маркетингу	Виконання поставлених керівництвом мережі завдань
Співробітники відділу маркетингу	Налагодження комунікацій усередині відділу, чіткий розподіл завдань, організація «мозкових штурмів»
Арт-директори	Постійна взаємодія, організація спеціальних заходів, налагодження комунікацій
Споживачі мережі	Забезпечення зміцнення позицій до статусу постійних споживачів; підвищення конверсії, а саме збільшення кількості лайків і репостів
Потенційні споживачі мережі	Забезпечення приросту абонентів у соціальних мережах, збільшення кількості переглядів сайту, зростання кількості переходів по таргетинговій і контекстній рекламі
Підрядники, партнери, постачальники	Розроблення чіткого технічного завдання, побудова договірних відносин
Комунікаційне агентство PR	Постійна взаємодія, налагодження комунікацій
Блогери, лідери думок	Постійна взаємодія, організація спеціальних заходів, відстеження публікацій

Джерело: розроблено авторами

– маркетинг електронною поштою (Email Marketing), що є способом спілкування зі своєю аудиторією, що використовується для просування вмісту, знижок та подій, а також для спрямування користувачів на вебсайт компанії (розсилка інформаційних бюлетенів про підписку на блог, додаткові листи відвідувачам вебсайту, які щось завантажили, листи з привітанням споживачів, святкові акції учасникам програми лояльності, поради чи подібні листи серії для підтримки споживачів);

– вхідний маркетинг (Inbound Marketing) – просування мережі в SMM, SEO, відео, електронних книгах, виданнях, подкастах і через інші форми контент-маркетингу;

– цифровий PR (Online PR) – практика збільшення присутності мережі в Інтернеті через співпрацю з журналістами, блогерами, впливовими особами щодо випуску онлайн-прес-релізів, щоб отримати високоякісні зворотні посилання і згадки в соціальних мережах, а також поліпшити пошукову оптимізацію (SEO), тобто це частково традиційний піар в інтернет-просторі;

– контент, створений споживачами (User-Generated Content (UGC)), що може мати форму оглядів продуктів, блогів, демонстрації використання продуктів або навіть «домашньої реклами» (відгуки в соціальних мережах TripAdvisor).



Рис. 4. Бізнес-процеси діджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано авторами за [15; 22; 24]

Таблиця 3

Ключові показники результативності управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу з урахуванням цифрових технологій

Критерій/показник результативності	Значення	Метод розрахунку
<i>Економічна результативність</i>		
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Відображає реальний маркетинговий вплив вжитих заходів на споживача	$ROMI = (\text{валовий прибуток} - \text{інвестиції у маркетинг}) : \text{інвестиції у маркетинг}$
Термін окупності SAC	Відображає час на повернення коштів, витрачених на залучення одного споживача	$SAC = \text{вартість залучення споживача} : \text{середній дохід зі споживача за період}$
Регулярний дохід MRR (за певний термін)	Відображає реальні обсяги доходів	$MRR = \text{середній дохід з користувача за певний термін} \times \text{кількість споживачів}$
Питома вага гаманця SOW	Показує питому вагу коштів, витрачених одним споживачем на продукти мережі в загальному обсязі подібних продуктів	$SOW = \text{витрати на продукти певної мережі} : \text{загальна сума витрат на продукти цієї категорії} \times 100$
<i>Оцінка результативності рекламної діяльності</i>		
Показник клікабельності CTR	Відображає питому вагу користувачів, що побачили банер чи посилання й кликнули по ньому	$CTR = \text{кількість кліків} : \text{кількість показів CTR} \times 100$
Ціна за клік CPC	Відображає обсяг витрат рекламній платформі за кожен клік по певному оголошенню	$CPC = \text{витрати на рекламу} : \text{кількість кліків}$
Ціна за цільову дію CPA	Обсяг витрат рекламодавцю, коли користувач здійснює цільову дію (підписка, запит, реєстрація)	$CPA = \text{витрати на рекламу} : \text{кількість виконаних дій}$
Окупність витрат на рекламу ROAS	Показує обсяг прибутку на кожен гривню, витрачену на рекламу; бажано, щоби було більше 100%	$ROAS = \text{дохід від реклами} : \text{витрати на рекламу} \times 100$
<i>Оцінка втрачених результатів</i>		
Коефіцієнт кинутих корзин CAR	Відображає питому вагу користувачів, що додали продукт у корзину, але не оформили замовлення	$CAR = \text{кількість користувачів, що «покинули корзину»} : \text{кількість користувачів, що додали продукт у корзину} \times 100$
Показник втрачених споживачів Churn Rate	Показує питому вагу втрачених споживачів за певний період	$Churn Rate = \text{кількість втрачених споживачів за певний період} : \text{кількість споживачів на початку періоду} \times 100$
Показник втрачених доходів Revenue Churn	Показує питому вагу втрачених доходів за певний період	$Revenue Churn = MRR, \text{ втрачений за період} : MRR \text{ на початку періоду} \times 100$

Джерело: узагальнено авторами

Важливим аспектом є визначення показників результативності управління маркетинговою діяльністю ресторанів (табл. 3).

З динамічним розвитком цифрових технологій визначення результативності діджитал-маркетингу ресторану змінюється та вдосконалюється завдяки використанню не лише традиційних інструментів (вебсайт суб'єкта бізнесу, інші вебсайти, пошукові системи, інтернет-реклама, електронна пошта, соціальні мережі), але й інших технологій, таких як Google Analytics, E-Space (онлайн-опитування) Salesforce (CRM) (рис. 5).

Загальною метою ціннісно орієнтованого діджитал-маркетингу в системі управління

маркетинговою діяльністю ресторанів має бути зростання ефективності маркетингової діяльності на основі побудови довірливих відносин зі споживачами через використання цифрових технологій та досягнення планових показників ресторану щодо прибутковості і ринкової позиції.

На основі узагальнення досвіду окремих суб'єктів ресторанного бізнесу можна визначити переваги та недоліки використання діджитал-маркетингу (табл. 4).

За прикладом успішних суб'єктів ресторанного бізнесу, незважаючи на певні можливі проблеми, переважно визначаються зна-

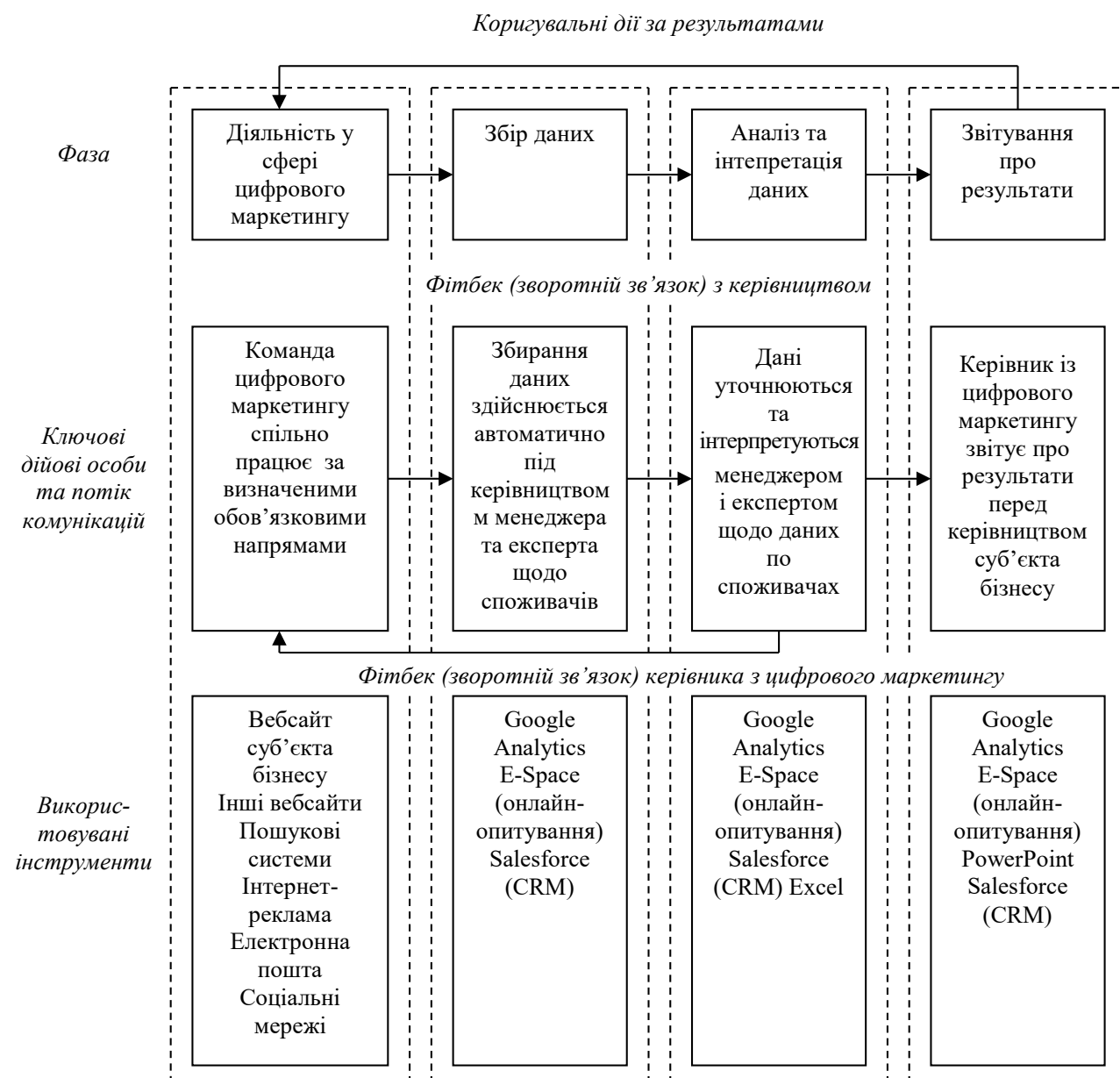


Рис. 5. Процес вимірювання ефективності цифрового маркетингу та використовувані інструменти

Джерело: [17]

чні переваги діджитал-маркетингу, зокрема сприяння зростанню кількості споживачів та обсягів реалізації, тісна взаємодія з найширшою аудиторією, детальний, швидкий, конкретний збір інформації та вивчення переваг, потреб, інтересів споживачів, залучення безпосередньо споживачів у рекламування, створення контенту суб'єкта бізнесу.

Висновки. Діджитал-маркетинг нині є одним із найважливіших аспектів діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу з огляду на розвиток інноваційних технологій, динамічний суспільний розвиток, запити споживачів, виконуваних бізнес-процеси. Використання

інструментарію діджитал-маркетингу у сукупності з ціннісно орієнтованими принципами посилюватиме позитивний вплив на реальних та потенційних споживачів, що, зрештою, сприятиме зростанню ефективності бізнесу. Задля цього постає необхідність у визначенні та інтерпретації ключових показників результативності (KPI) управління маркетинговою діяльністю суб'єктів ресторанного бізнесу з урахуванням цифрових технологій, тому подальших досліджень потребують практичні аспекти визначення результативності використання діджитал-маркетингу у суб'єктах ресторанного бізнесу.

Таблиця 4

Узагальнення переваг, недоліків та проблем використання діджитал-маркетингу у суб'єктах ресторанного бізнесу

Переваги	Недоліки та проблеми
– Сприяння зростанню кількості споживачів та обсягів реалізації; – комплексність просування продукту через систему каналів залучення споживачів, зокрема соціальні мережі, пошукові системи; – висока швидкість передачі прямої інформації та отримання зворотного зв'язку; – тісна взаємодія з найширшою аудиторією; – детальний, швидкий, конкретний збір інформації та вивчення переваг, потреб, інтересів споживачів; – детальне сегментування аудиторії споживачів; – побудова більш цілеспрямованих рекламних кампаній; – залучення безпосередньо споживачів у рекламування, створення контенту суб'єкта бізнесу; – додаткові можливості впливу на потенційних та реальних споживачів через відомих осіб, блогерів, селебритіс.	– Можлива низька якість рекламних оголошень та способів просування; – поява недовіри до суб'єктів бізнесу через низьку якість, нав'язливість; – низька захищеність від суб'єктивного впливу думок реальних, потенційних споживачів, а також окремих осіб; – широта охоплення аудиторії і неможливість швидко відреагувати на можливі точкові проблеми; – недобросовісна конкуренція; – банерна сліпота; – легкість втрати інтелектуальної власності; – складнощі у необхідності утримання постійної уваги споживачів.

Джерело: розроблено авторами

Список використаних джерел:

1. Бойко М. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2010. 524 с.
2. Васильців Н. Сучасні тренди digital-маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 232–236.
3. Макарова М. Методи цифрового маркетингу в соціальних медіа. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 3(94). С. 154–162. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-16>
4. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2020 і прогноз об'ємів ринку 2021 / Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market>
5. Окландер М., Романенко О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.
6. Янковець Т. Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 4. С. 85–100. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)08)
7. Яцюк Д. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. С. 70–74.
8. 42 Digital Marketing Trends You Can't Ignore in 2021. URL: <https://www.singlegrain.com/digital-marketing/digital-marketing-trends-2021>
9. Aaker D., Jacobson R. The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. *Journal of Marketing Research*. 2001. № 38(4). P. 485–493. DOI: 10.1509/jmkr.38.4.485.18905
10. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*. 2004. № 20 (3/4). P. 475–498.
11. Bizhanova K., Mamyrbekov A., Umarov I., Khairullaeva A. Impact of digital marketing development on entrepreneurship. *E3S Web of Conferences* 135(6):04023. January 2019. DOI: 10.1051/e3sconf/201913504023
12. Chaffey D.F.E.-C. Digital Marketing Strategy, Implementation and practice seventh edition. *Digital Marketing Strategy, Implementation and practice seventh*. 2012. 7th edn. Pearson.
13. Doyle P. Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*. 2000. № 8(4). P. 299–311. DOI: 10.1080/096525400446203
14. Doyle P. Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder. Publisher : Wiley, 2008. 2nd ed. 384 p.
15. Fader P.S., Winer R.S. Introduction to the Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content. *Marketing Science*. 2012. № 31(3). P. 369–371.
16. Gani M.O., Faroque A.R. Digital Marketing Chapter 8. *IGI Global. Copying or distributing in print or electronic forms without written permission of IGI Global is prohibited*. 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-5823-2.ch008
17. Järvinen J., Karjaluo H. The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*. 2015. № 50 (October). P. 117–127. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.04.0092015
18. Keyes J. Internet management. New York : Auerbach, 2000.
19. Klerk S., Kroon J. E-commerce adoption in South African businesses. *S.Afr.J.Bus.Manage.* 2005. № 36(1). P. 33–40.

20. Koetler P., Kartajaya H. Setiwan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ., 2010.
21. Koetler P., Kartajaya H. Setiwan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ., 2017.
22. Montecchi M., Nobbs K. Let it go: consumer empowerment and user-generated content – an exploratory study of contemporary fashion marketing practices in the digital age. *Advanced Fashion Technology and Operations Management* / A. Vecchi (ed.). Hershey, PA : IGI Global. 2017. P. 294–317. DOI: 10.4018/978-1-5225-1865-5.ch013
23. Muniz A.Jr., Schau H. How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*. 2011. № 54(3). P. 209–217.
24. Nabieva N. The Use of Digital Technology in Marketing. *Bulletin of Science and Practice*. 2021. № 7(6). P. 375–381. DOI: <https://doi.org/10.33619/2414-2948/67/42>
25. Njegomir V. Digital marketing. *Civitas*. 2020. № 10(1). P. 52–71.
26. Pollák F., Markovic P. Size of Business Unit as a Factor Influencing Adoption of Digital Marketing: Empirical Analysis of SMEs Operating in the Central European Market. *Administrative Sciences*. 2021. № 11(71). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11030071>
27. Preniqi N., Sylaj K., Krasniqi E. Digital Marketing Trends 2020. *UBT International Conference*. 476. DOI: https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2020/all_events/476

References:

1. Boyko M. (2010) *Zinnisnoorientovane upravlinnia v turyzmi* [Value-oriented management in tourism] : a monograph. Kyiv: Kyiv. nat. trade and economy University. (in Ukrainian)
2. Vasylytsiv N. (2018) Suchasni trendy digital marketungu [Modern trends in digital marketing]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 15, 232–236. (in Ukrainian)
3. Makarova M. (2019) Metody zyfrovoogo marketyngu v sozialnykh media [Methods of digital marketing in social media]. *Naukovyi visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i tirgivli* [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade], 3(94), 154–162. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-16> (in Ukrainian)
4. Obem reklamno-komunikaziinogo rynku Ukrainy 2020 i prognos obemu rynku na 2021 [The volume of the advertising and communication market of Ukraine 2020 and the forecast of the market volumes 2021]. All-Ukrainian advertising coalition. Available at: <https://vrk.org.ua/ad-market> (in Ukrainian)
5. Oklander M., Romanenko O. (2015) Spezyfichni vidminnosti zyfrovoogo marketyngu vid internet marketyngu [Specific differences between digital marketing and Internet marketing]. *Ekonomichnyi buleten Kyivskogo tekhnichnogo universytetu Ukrainy "Kyivskiy Politekhnychnyi Instytut"* [Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"], no. 12, pp. 362–371. (in Ukrainian)
6. Yankovets T. (2019) Zyfrovi tekhnologii pidvyschennia vartosti brendiv [Digital technologies to increase the value of brands]. *Visnyk KNTEU* [Bulletin of KNTEU], no. 4, pp. 85–100. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)08) (in Ukrainian)
7. Yatsyuk D. (2015) Zyfrovyi marketyng: maibutne marketyngovykh komunikazii v brendyngu [Digital marketing: the future of marketing communications in branding]. *Investyzii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 7, pp. 70–74. (in Ukrainian)
8. 42 Digital Marketing Trends You Can't Ignore in 2021 (2021). Available at: <https://www.singlegrain.com/digital-marketing/digital-marketing-trends-2021>
9. Aaker D., Jacobson R. (2001) The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485–493. DOI: 10.1509/jmkr.38.4.485.18905
10. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. (2004) Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20 (3/4), 475–498.
11. Bizhanova K., Mamyrbekov A., Umarov I., Khairullaeva A. (2019) Impact of digital marketing development on entrepreneurship. *E3S Web of Conferences* 135 (6):04023. January 2019. DOI: 10.1051/e3sconf/201913504023
12. Chaffey D.F.E.-C. (2012) 'Digital Marketing Strategy, Implementation and practice seventh edition', in *Digital Marketing Strategy, Implementation and practice seventh*. 7th edn. Pearson.
13. Doyle P. (2000) Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299–311. DOI: 10.1080/096525400446203
14. Doyle P. (2008) *Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder*. Publisher: Wiley; 2nd edition.
15. Fader P.S., Winer R.S. (2012) Introduction to the Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content. *Marketing Science*, 31(3), pp. 369–371.
16. Gani M.O., Faroque A.R. (2020) Digital Marketing Chapter 8. *IGI Global. Copying or distributing in print or electronic forms without written permission of IGI Global is prohibited*. DOI: 10.4018/978-1-7998-5823-2.ch008
17. Järvinen J., Karjaluo H. (2015) The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*. 50 (October), 117–127. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.04.0092015

18. Keyes J. (2000) *Internet management*. New York: Auerbach.
19. Klerk S., Kroon J. (2005) E-commerce adoption in South African businesses. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 36(1), 33–40.
20. Koetler P., Kartajaya H. Setiwan I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
21. Koetler P., Kartajaya H. Setiwan I. (2017) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
22. Montecchi M., Nobbs K. (2017) Let it go: consumer empowerment and user-generated content – an exploratory study of contemporary fashion marketing practices in the digital age. In A. Vecchi (Ed.), *Advanced Fashion Technology and Operations Management*, pp. 294–317. Hershey, PA: IGI Global. DOI:10.4018/978-1-5225-1865-5.ch013
23. Muniz A.Jr., Schau H. (2011) How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209–217.
24. Nabieva, N. (2021) The Use of Digital Technology in Marketing. *Bulletin of Science and Practice*, 7(6), 375–381. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/67/42>
25. Njegomir V. (2020) Digitalni marketing. *Civitas*, 10(1), 52–71.
26. Pollák F., Markovic P. (2021) Size of Business Unit as a Factor Influencing Adoption of Digital Marketing: Empirical Analysis of SMEs Operating in the Central European Market. *Administrative Sciences*, 11(71). <https://doi.org/10.3390/admsci11030071>
27. Preniqi N., Sylaj K., Krasniqi E. (2021) Digital Marketing Trends. *UBT International Conference*, 476. Available at: https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2020/all_events/476

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-6>
УДК 338.2

Кушлик О. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Петрина М. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кочкодан В. Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Kushlyk Oksana

PhD (Economics), Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Petryna Mariya

PhD (Economics), Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Kochkodan Volodymyr

PhD (Economics), Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ЦІННІСТЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

THE VALUE OF BUSINESS ANALYTICS FOR THE ENTERPRISE IN TERMS OF DIGITAL ECONOMY

Розглянуто питання, присвячені актуальності використання бізнес-аналітики в діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. Розкрито особливості інтернет-трендів розвитку цифрової галузі. Досліджено аналітику DACQ, описову аналітику DESC, прогнозну аналітику PRED, нормативну аналітику PRES та бізнес-аналіз. Розкрито сутність бізнес-аналітики та складові частини її цінності для підприємства в умовах цифрової економіки. Основну цінність бізнес-аналітики представлено синергетичними зв'язками та синергетичними результатами. Обґрунтовано сфери діяльності бізнес-аналітики, що охоплюють роботу з інформацією, оптимізацію бізнес-процесів, роботу зі стейкхолдерами та співпрацю з IT-департаментом підприємства. Визначено шляхи цифрової трансформації організаційних механізмів управління підприємством.

Ключові слова: цифрова економіка, бізнес-аналітика, підприємство, оптимізація бізнес-процесів, цінність, синергетичні зв'язки, синергетичні результати, ефективність.

Issues of use of Business Analytics in activity of the enterprise in terms of digital economy are considered. The peculiarities of the Internet trends in the development of digital industry are revealed. It is determined that the impact of digital economy on the activities of enterprises occurs through the development of supporting infrastructure, digitalization and automation of business processes, e-commerce. DACQ analytics, descriptive analytics DESC, predictive analytics PRED, prescriptive analytics PRES and business analysis are studied. The essence of Business Analytics and components of its value for the enterprise in digital economy are revealed. It is determined that Business Analytics is a basic platform in the activities of the enterprise in adapting to terms of the development of digital economy. This ensures the formation of competitive advantages and the achievement of high level of firm performance. The result of Business Analytics is a set of developed and integrated digital technologies and products. The areas of activity of Business Analytics are substantiated by work with information, optimization of business processes, and communication with stakeholders and cooperation with the IT department of the enterprise. The main value of Business Analytics is represented by synergistic relationship and synergistic outcome, which are manifested by increased efficiency of internal and external communications, the formation of a unique user experience, quick reactions to environmental changes, management of risks and opportunities, innovations, improving the efficiency of business processes and the enterprise. To effectively use the Business Analytics, it is proposed to develop an appropriate analytical (digital) strategy, which involves the integration of the business analytical system into all functional areas of the enterprise, to develop analytical competencies by focusing on human resources and technology. The role of business analyst in the activity of the enterprise is determined. The ways of digital transformation of organizational mechanisms of enterprise management are determined.

Keywords: digital economy, Business Analytics, enterprise, optimization of business process, value, synergistic relationship, synergistic outcome, efficiency.

Постановка проблеми. Результатом Четвертої промислової революції, яка відбувається сьогодні, є цифрова економіка «Індустрія 4.0». На відміну від автоматизації і більш ранніх технологічних трансформацій, цифровізація виходить за рамки виробництва. Вона охоплює сукупність відносин, які складаються в процесі виробництва, розподілу, обміну, споживання та базуються на цифрових технологіях, продуктах, що передбачає формування нових способів і методів ведення бізнесу та вимагає дієвих інструментів державного та муніципального регулювання.

В умовах цифрової економіки лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не активи, не доступ до капіталу чи кількість ліцензій на об'єкти інтелектуальної власності, а рівень еластичності до змін та спроможність адаптувати бізнес до нових умов цифрових трансформацій. Під останніми слід розуміти докорінне перетворення ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій і моделей для забезпечення змін та можливості поєднання цифрових технологій і їх стратегічного (пріоритетного) прискорення в суспільстві з урахуванням поточного стану й майбутнього розвитку [1]. Відповідно, на цьому етапі розвитку економічних відносин особливої уваги заслуговує питання визначення передумов та особливостей використання бізнес-аналітики в управлінні підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці широко розглядають сутність цифрової економіки та її вплив на систему управління підприємством [2; 3], однак питання розвитку бізнес-аналітики в умовах цифрової економіки вивчено недостатньо. Водночас зарубіжні колеги постійно збільшують напрацювання в цьому напрямі. Ними активно досліджуються сутність бізнес-аналітики [4; 5], впорядкування даних та інформації через бізнес-аналітику під час прийняття управлінських рішень [6; 7], вплив бізнес-аналітики на інноваційну діяльність підприємства [8; 9] та зв'язок бізнес-аналітики з показниками ефективності компаній [10–13].

Сьогодні розвиток теорії та практики бізнес-аналітики в українських реаліях перебуває на початковому етапі, що потребує відповідних напрацювань у сфері формування та реалізації стратегій її розвитку. Першочерговим питанням для додаткових досліджень є вивчення ролі бізнес-аналітики на сучасному етапі розвитку економіки, переваг та труднощів її розвитку.

Мета статті полягає у розкритті передумов використання бізнес-аналітики на підприємстві в умовах цифрової економіки, обґрунтуванні сутності бізнес-аналітики та складових частин її цінності.

Виклад основного матеріалу. Згідно зі звітами про стан цифрової сфери Global Digital 2020 та 2021 років [8; 9], спостерігаються такі тренди.

1) Станом на січень 2021 року рівень проникнення Інтернету у всьому світі становить 59,5%. Протягом останніх років річні темпи приросту становлять 7–7,3%.

2) Станом на січень 2021 року мобільним телефоном користуються 5,22 мільярди осіб, або 66,6% світового населення. На мобільні додатки тепер доводиться 10 із кожних 11 хвилин користування мобільним пристроєм, а на перегляд вебсторінок йде тільки 9% «мобільного часу». Користувачі використовують додатки практично у всіх сферах життя, зокрема спілкуванні з друзями і сім'єю, управлінні фінансами, занятті фітнесом.

3) Станом на січень 2021 року у світі налічується 4,20 мільярди користувачів соціальних мереж, або 53,6% світового населення. За рік ця цифра зросла більш ніж на 13%. Приблизно 45% інтернет-користувачів у всьому світі звертаються до соціальних мереж, коли шукають інформацію про товари або послуги з наміром їх придбати.

4) Подальший стрімкий розвиток електронної комерції через пандемію COVID-19. Майже 77% користувачів Інтернету з усього світу віком від 16 до 64 років роблять покупки онлайн кожен місяць. Це означає, що за останній рік люди закріпили нові звички, пов'язані з онлайн-шопінгом.

5) Користувачі все менше довіряють тому, що вони бачать і чують в Інтернеті. 56% опитаних віком від 18 років заявили, що «стурбовані» достовірністю фактів в Інтернеті. За рік відбулося зростання показника на 2%. Кількість людей, які використовують блокувач реклами, на початку 2020 року становила 50%, що на 3% більше порівняно з попереднім роком.

Головними інтернет-трендами в подальшому розвитку цифрової галузі визначено такі.

1) Припинення використання сторонніх файлів cookie. Рекламодавці сильно залежали від cookie, і в найближчому майбутньому їм доведеться змінити підхід до роботи. Доведеться перебудовувати діяльність під нові рекламні реалії.

2) Гнучкі умови праці. «Робота дистанційно» залишиться невід'ємною частиною трудового життя багатьох людей, тому варто очікувати появи нових продуктів і послуг, які покликані допомогти організувати віддалену роботу, в тому числі щодо спілкування й підвищення згуртованості команди.

3) Цифрова революція. Продукти та послуги, які передбачають вихід в Інтернет, будуть і далі впливати на наявні категорії

товарів і послуг, а також провокувати появу нових. Суттєвих змін очікують галузі охорони здоров'я, фінансів та освіти.

Карантинні обмеження пандемії COVID-19 є додатковим каталізатором розвитку цифрових технологій та продуктів, що сприяє поширенню електронної комерції; роботі підприємств та організацій в онлайн-режимі (особлива сфера послуг); автоматизації низки бізнес-процесів (маркетингу, сервісу, логістики, документообігу, управління персоналом, облікових систем тощо); роботизації окремих операцій; віддаленому обслуговуванню інформаційних систем, мереж та частково бізнес-процесів розробниками програмних продуктів і персоналом з підтримки; дистанційного виконання завдань та функцій; поширенню дистанційного повноцінного навчання, включаючи проведення контролю знань учасників в онлайн-режимі, зокрема дистанційного підвищення кваліфікації. Однак, не беручи до уваги пандемію, ще у 2018 році прогнозувалось, що цифрову сферу може формувати понад 300–400 тис. нових робочих місць по усій країні [2].

Описана ситуація є поштовхом до зміни підходів у методах ведення бізнесу й системи управління та вагомою причиною активізації інтегрування інструментів цифрових технологій та цифрових продуктів у бізнес-процеси. Сьогодні для підприємств актуально використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth) [2]. Таким чином, вплив цифрової економіки на діяльність підприємств відбувається шляхом розвитку підтримуючої інфраструктури (програмне забезпечення, телекомунікації, мережі, бази даних); цифровізації та автоматизації бізнес-процесів; електронної комерції.

Відповідно, ключовими напрямками трансформації організаційних механізмів розвитку підприємств є технологічна автоматизація бізнес-процесів на підприємствах; автоматизація бізнес-комунікацій; забезпечення офісів підприємств сучасними ІТ-інструментами та механізмами (новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами); впровадження системи бюджетування та єдиного електронного документообігу; глибинний розвиток ІТ-інфраструктури; перехід на хмарний серверний простір [2].

Перші два пункти та третій пункт щодо оброблення даних охоплюють сферу діяльності бізнес-аналітики. Вона передбачає збирання та оброблення даних (DACQ), викорис-

тання баз даних, статистичний і кількісний аналізи (описова аналітика DESC), розроблення пояснювальних і прогнозних моделей (прогнозна аналітика PRED, нормативна аналітика PRES), бізнес-аналіз. Така діяльність формує доказову базу для прийняття та реалізації оперативних і стратегічних рішень розвитку підприємства, впровадження цифрових технологій та продуктів у діяльність в умовах цифрової економіки. Аналітика DACQ витягує дані з нових і застарілих систем, внутрішніх та зовнішніх джерел, а також консолідує, узагальнює та завантажує їх у різні типи інструментів бізнес-аналітики [12].

Описова аналітика DESC включає збирання, систематизацію, подання даних у табличній формі, виділення їх основних характеристик. Вона надає актуальну інформацію про минулі чи поточні події, відповідаючи на питання «Що сталося?» та «Що відбувається?», здійснює моніторинг певних показників, порівнюючи їх із пороговими значеннями. Аналітика DESC впроваджується з такими програмами інформаційних систем як інформаційні панелі, картки показників, візуалізація даних та аналітична обробка в режимі онлайн (OLAP) для моніторингу господарських операцій [12].

Прогнозна аналітика PRED прогнозує динаміку показників у майбутньому на основі даних за минулі періоди. Спочатку визначаються зв'язки між змінними, потім на основі їх аналізу оцінюється ймовірність тієї чи іншої події, надається прогноз майбутніх подій. Вона передбачає отримання знань із додатків DESC для прогнозування поведінкових рухів можливих майбутніх подій за допомогою алгоритмічного аналізу. Додатки PRED – це ті, які переносять великі дані у виразну, оперативну ділову інформацію [4]. Вони впроваджуються з такими додатками інформаційних систем, як аналіз ринку, інвестиційний аналіз, пошук даних та системи підтримки прийняття рішень [12].

Нормативна аналітика PRES використовує оптимізацію, моделювання, штучний інтелект, обґрунтування на основі конкретних випадків, варіанти дій і показує ймовірний результат кожного рішення. Вона є математичним прийомом, який визначає оптимальний набір альтернативних методів або рішень для складної ситуації [4], розробляє та створює нові інновації, розподіляючи для них ресурси з належним обґрунтуванням [5]. Аналіз даних, розроблення продуктів та системи електронної комерції вбудовані в PRES як найпоширеніші інструменти та програми інформаційних систем [12].

Метою бізнес-аналізу є визначення потреб бізнесу та шляхів вирішення виявлених про-

блем. Це передбачає використання таких інструментів і методів, як SWOT, PEST, Парето-аналіз, бенчмаркінг, методи портфельного аналізу.

Таким чином, бізнес-аналітика виступає базовою платформою у діяльності підприємства в адаптації умовам розвитку цифрової економіки, забезпечуючи формування конкурентних переваг та досягнення високих показників ефективності. Слід зазначити, що підприємства з найкращими результатами набагато частіше і ширше використовують рішення бізнес-аналітики. Менеджери підтримують адаптацію інструментів бізнес-аналітики на підприємствах із групи високопродуктивних у 41% випадків, середньопроодуктивних – у 26%, низькопродуктивних – лише у 21%. Важливим аспектом дій менеджерів у цій сфері є також побудова співпраці навколо аналітики. Керівники підприємств із групи високопродуктивних у 15,5 разів частіше, ніж представники групи низькопродуктивних визнають, що вони співпрацюють зі своїми колегами на основі інформації, отриманої з аналітичних інструментів. У процесі прийняття рішень використовується велика кількість джерел даних. Протягом кількох років кількість джерел даних, які підприємства матимуть аналізувати, зростає більш ніж на 80%. Ця ситуація вимагає автоматизації аналітики. Менеджери наголошують на тому, що відсутність автоматизації призводить до проблем та викликів [11].

На рис. 1 графічно представлено сутність бізнес-аналітики та складові частини її цінності для підприємства в умовах цифрової економіки. Результатом бізнес-аналітики є комплекс розроблених та інтегрованих цифрових технологій і продуктів. Цифрові продукти як процеси й послуги включають електронний обмін повідомленнями, бізнес-процеси (замовлення, бухгалтерський облік, ведення обліку товарів, укладення контрактів тощо), дистанційне навчання, послуги в режимі реального часу (online).

Діяльність бізнес-аналітики охоплює роботу з інформацією, оптимізацію бізнес-процесів, роботу зі стейкхолдерами та співпрацю з IT-департаментом підприємства. Масове оцифрування повсякденного життя, поширена комп'ютеризація бізнес-процесів, зростання обчислювальних можливостей процесорів та різке зниження вартості зберігання даних приводять до стрімкого зростання обсягу даних (великих даних). Відповідно, все більше підприємств намагаються налагодити ефективну роботу з ними для створення конкурентних переваг, таких як швидкість, точність, повнота, своєчасність, економічність отримання релевантної інформації. Аналітика дає можливість

відокремити важливі факти від інформаційного шуму та створити нову якість продуктів і рішень на основі великих даних. Завдання бізнес-аналітики у роботі з великими даними забезпечує ланцюжок створення цінної інформації, перетворення величезної кількості необроблених даних у змістовну, своєчасну та релевантну інформацію.

Наступною перевагою використання бізнес-аналітики в рамках роботи з інформацією є якісний рівень сканування навколишнього середовища. Це дає змогу вчасно отримувати інформацію про зміну середовища підприємства, про потреби в інноваціях, що є наслідком змін бажань клієнтів, моделей покупки, нових розробок конкурентів, змінених бізнес-моделей роботи контрагентів. Застосування бізнес-аналітики включає веб-аналітику, маркетингову аналітику, аналітику клієнтів, аналітику постачальників, аналітику конкурентів, аналітику можливостей навчання персоналу, аналітику ризиків тощо. Програми бізнес-аналітики є драйвером для більшої кількості різних способів сканування навколишнього середовища [9].

Виклики цього етапу розвитку цифрової економіки обумовлює здатність управлінського персоналу визначати інформаційні потреби та шляхи їх задоволення. У нього переконання має не тільки формуватися щодо важливого значення інформації в управлінні, але й виражатися в конкретних діях, спрямованих на охоплення інформаційною системою зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств. Такі можливості підкріплюються технологічною інфраструктурою для зберігання та оброблення даних, а також людськими навичками та знаннями для фактичного перетворення даних у цінну інформацію [6].

З точки зору роботи зі стейкхолдерами роль бізнес-аналітики в системі управління підприємством полягає в тому, щоб обґрунтовувати управлінські рішення та напрями розвитку, забезпечуючи збалансоване дотримання вимог найважливіших стейкхолдерів. Під вимогами розуміємо цільове рішення для досягнення певних бізнес-цілей або завдань, докладний опис потреб бізнесу. Фактично це документально оформлені умови або характеристики, необхідні стейкхолдерам для вирішення їх проблем або досягнення їхніх цілей, які повинні бути задоволені системою в межах стратегії розвитку підприємства з урахуванням його інтересів, тобто ці вимоги повинні задовольнятися без нанесення шкоди самій системі і сприяти підвищенню її ефективності. Аналіз вимог вимагає змістовного аналізу самого бізнесу, виявлення всього кола його стейкхолдерів та їх класифікації за ступенем необхідності враху-

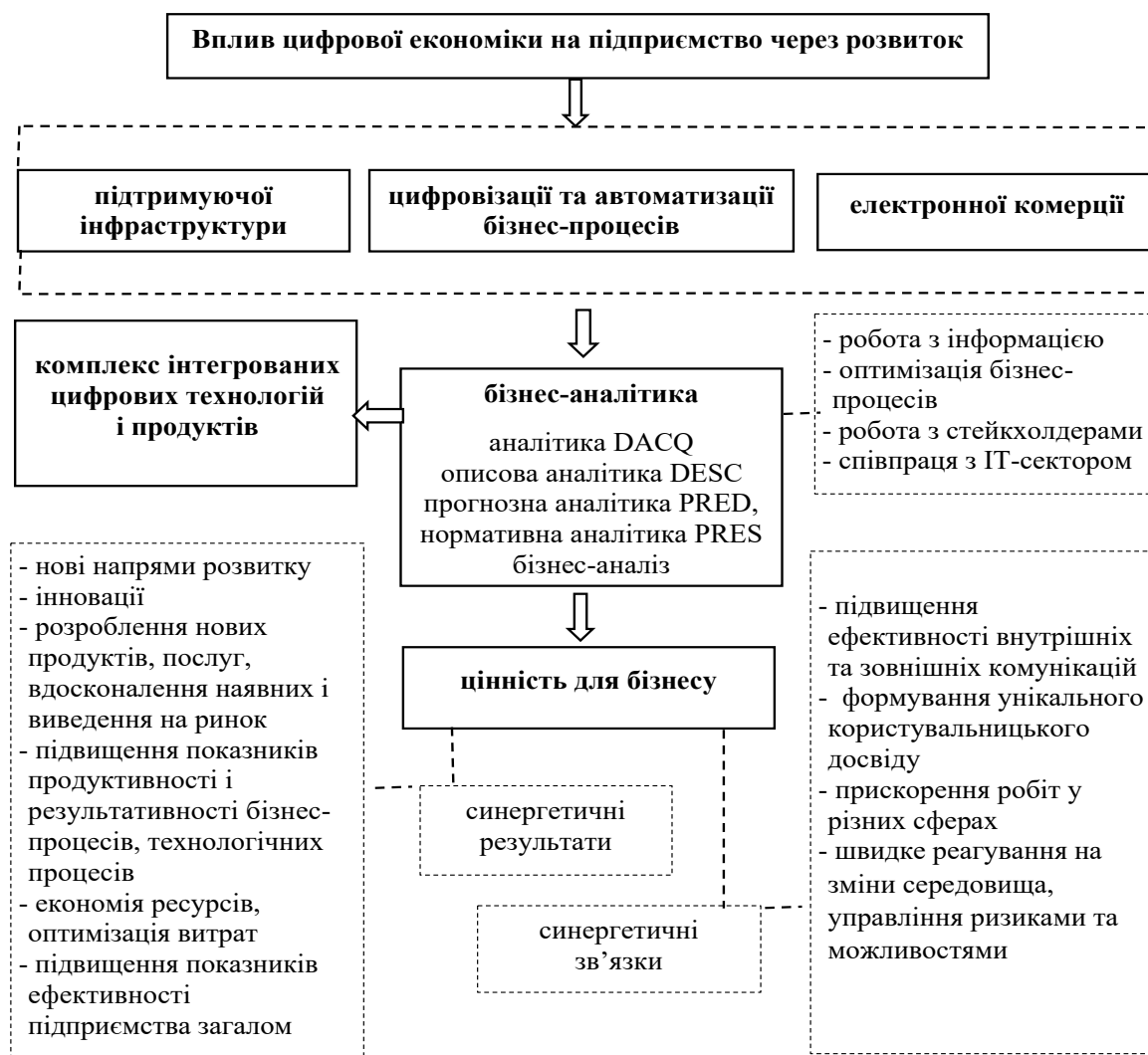


Рис. 1. Сутність бізнес-аналітики та її складові цінності для підприємства в умовах цифрової економіки

Джерело: авторська розробка

вання їх вимог. Особливо важливо оцінити ступінь впливу на організацію, якою вони володіють. Динамічність соціально-економічних процесів і мінливість ринкової кон'юнктури зумовлюють зміни у вимогах стейкхолдерів, тому одним з найважливіших завдань бізнес-аналітики слід вважати моніторинг змін вимог стейкхолдерів у процесі поточної діяльності компанії, в процесі реалізації проєктів, на етапі функціонування об'єкта після впровадження нововведень. Виявлені зміни повинні служити підставою для коригування проєктів або для розроблення нових інновацій. Ефективне використання бізнес-аналітики покращує орієнтацію на клієнта, дає змогу досягати чіткого розуміння й вигідної співпраці з іншим стейкхолдерами, допомагає досягати показників ефективності роботи цілого підприємства.

Бізнес-процеси – це те, як організація керує своїми ключовими операціями, які ведуть до

зростання та успіху бізнесу [10]. Цілісні програми бізнес-аналітики сприяють критичній взаємозалежності між вхідними даними, процесами та результатами, що, відповідно, дає змогу створювати причинно-наслідковий зв'язок між бізнес-процесами та показниками ефективності підприємства. Бізнес-аналітика передбачає на основі вивчення бізнес-процесів підприємства здійснювати їх моделювання, перебудову, оптимізацію, впровадження цифрових технологій та продуктів. Цілями аналітичного моделювання бізнес-процесів є різні аспекти діяльності компанії, включаючи оптимізацію технологічних процесів, організаційної структури, функцій департаментів і виконавців, удосконалення документообігу та систем інформаційного забезпечення управління. Впровадження цифрових продуктів та технологій є актуальним для бізнес-процесів усіх функціональних сфер діяльності, зокрема виробничої, логістичної,

збутової. Саме вони дають змогу формувати стійкі конкурентні переваги, джерела економії ресурсів, джерела підвищення ефективності роботи підприємства, інновації.

Співпраця з ІТ-департаментом передбачає, що бізнес-аналітика виступає сполучною ланкою між керівництвом (вищим керівництвом, керівниками відділів) і технологічним відділом (розробниками програмного забезпечення) або ІТ-компанією, з якою співпрацює на умовах аутсорсингу. Її функції полягають в оптимізації бізнес-процесів або в розробленні нових чи вдосконаленні наявних бекенд- і фронтенд-систем. Фактично бізнес-аналітика виступає платформою перекладу з бізнес-мови технічною мовою вимог до конкретного проєкту оптимізації бізнес-процесу, розроблення для цього відповідних цифрових продуктів.

Основну цінність бізнес-аналітики представлено синергетичними зв'язками та синергетичними результатами. Синергетичні зв'язки уособлюють системне поєднання матеріальних, нематеріальних, інформаційних, комунікаційних та конкурентних зв'язків. Це змушує систему налаштовуватися на більш продуктивний, ефективний характер роботи та вчасно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Синергетичний зв'язок між системами бізнес-аналітики та системами управління функціональними сферами проявляється через здатність систем працювати разом, охоплювати свої межі та доповнювати одна одну. Він формує такі складові цінності бізнес-аналітики, як підвищення ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій, формування унікального користувальницького досвіду, прискорення робіт у різних сферах, швидке реагування на зміни середовища, управління ризиками та можливостями.

Синергетичні результати – це нові системи управління функціональними сферами, що підтримують бізнес-аналітику, які виникають із синергетичних зв'язків між відповідними системами. Вони включають компоненти та властивості, що виникають у результаті їх взаємодії і сприяють транзакційній, комунікаційній, інформаційній, операційній та стратегічній цінностям. Наприклад, для системи управління відносинами з клієнтами цим є можливість перехресного продажу та підвищення продажів на основі передових обчислювальних методів [13]. Синергетичні результати формують такі складові цінності бізнес-аналітики, як нові напрями розвитку, інновації, розроблення нових продуктів, послуг, вдосконалення наявних і виведення на ринок, підвищення показників продуктивності і результативності бізнес-процесів,

технологічних процесів, економія ресурсів, оптимізація витрат, підвищення показників ефективності підприємства загалом.

В динамічних та складних бізнес-середовищах використання бізнес-аналітики, її цифрових технологій та продуктів впливає на окремого користувача у його роботі, і ці індивідуальні впливи у сукупності приводять до організаційних впливів на ефективність окремих бізнес-процесів та підприємства загалом. Таким чином, програми бізнес-аналітики допомагають краще зрозуміти динаміку бізнесу, коригувати прогнози ринку, перевіряти обґрунтованість стратегічних векторів розвитку, зменшувати ризики реалізації інвестиційних проєктів, підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати ділові операції, прогнозувати результати, впроваджувати нові продукти та послуги. Це сприяє формуванню стійкого рівня конкурентоспроможності та високої стійкості до зовнішніх флуктуацій, наслідком чого для підприємства є збільшення фінансової вартості компанії, зростання виплат по дивідендах, підвищення ліквідності, розвиток соціальної відповідальності, а для працівників – підвищення заробітної плати, зростання рівня професійних знань та навичок, покращення соціально-економічних умов праці.

Перераховані цінності використання бізнес-аналітики у діяльності підприємства свідчать про потребу у відповідних інвестиціях її розвитку. Д. Кірон визначає, що компанії, які мають успіх у застосуванні бізнес-аналітики, не просто розглядають аналітику як важливий шлях до цінності, але й розвиваються і змінюються як організації в результаті свого досвіду роботи з аналітикою [8]. Для ефективності використання системи бізнес-аналітики потрібно розробити відповідну аналітичну (цифрову) стратегію, що передбачає інтеграцію системи бізнес-аналітики в усі функціональні сфери діяльності підприємства, розвиток аналітичних компетенцій із зосередженням на людських ресурсах і технологіях. Підприємства повинні заохочувати співробітників бути відкритими до нових ідей та підходів на основі нової інформації, використовувати аналітичну інформацію на основі даних для створення нових продуктів (послуг), визначати потребу в даних для прийняття рішень, використовувати доказову базу для підтримки прийняття рішень, розуміти цінність даних та інформації в організації. Встановлення лише інструментів бізнес-аналітики на робочому місці не приведе автоматично до нових знань та інновацій. Це не може бути залишено ІТ-відділу або спеціалізованій групі з аналізу даних, адже вона повинна включати усіх, хто зацікавлений у

інноваціях. Робота бізнес-аналітиків – це не лише технічна сторона аналізу, але й допомога решті організації зрозуміти зміст і значення їх висновків, що має вирішальне значення під час прийняття управлінських рішень [9].

Таким чином, бізнес-аналітик – це фахівець, який покликаний допомагати підприємству стійко розвиватися, формуючи нові або вдосконалюючи наявні напрями ділової активності, оптимізуючи основні й допоміжні бізнес-процеси відповідно до її стратегічних цілей і запитів стейкхолдерів. Роль бізнес-аналітика значною мірою залежить від специфіки роботи підприємства та його потреб, а також ступеня усвідомлення необхідності створення посади бізнес-аналітика та її функцій. У класифікаторі професій ДК 003:2010 Національного класифікатора України, чинного від 1 листопада 2010 року, немає професії бізнес-аналітика. Такої професії не зазначено і в Міжнародній стандартній класифікації професій (2012 рік).

Однак сьогодні пропозиція вакансій на ринку праці охоплена величезною кількістю посад бізнес-аналітика в різноманітних сферах, зокрема ІТ, торговельна, фармацевтична, фінансова, телекомунікаційна. Обов'язки бізнес-аналітика в команді можуть варіюватися, однак у всіх вакансіях зазначені такі основні функції, як стратегічний аналіз (робота над стратегією розвитку та проєктами в різних функціональних сферах); управління вимогами (їх визначення, деталізація, подальший моніторинг); проєктування рішень (підготовка документації і створення прототипів, обґрунтування й донесення до команди сутності рішення та шляху імплементації); управління продуктом (комунікація

з дизайнерами, інженерами, маркетологами та стейкхолдерами). Навички бізнес-аналітика доречно розділити на такі три групи, як фундаментальні навички, технічні навички, навички бізнес-аналізу. Також потрібно зазначити, що робота над цифровими продуктами та впровадження цифрових технологій передбачає на практиці використання проєктного підходу. Бізнес-аналітик працює з різними зацікавленими сторонами організації, щоб уточнити і доопрацювати вимоги, допомагає команді в розробленні проєкту, перевіряє розроблених компонентів. Це людина, яка володіє достатніми знаннями в предметній галузі.

Окрім спеціально створених посад бізнес-аналітиків, функції бізнес-аналітики частково можуть виконувати інші фахівці. Це менеджери середнього рівня управління (лінійні та функціональні), головні інженери виробництва, інженери у сфері оброблення даних, фахівці з економічного аналізу і фінансові аналітики тощо. В ІТ-компаніях, які розробляють цифрові технології і продукти для клієнтів у різних сферах діяльності, функції бізнес-аналітики також на себе беруть найдосвідченіший розробник-девелопер, QA-інженер, Scrum-майстер, якщо команда працює за моделлю Agile.

Ефективне використання бізнес-аналітики потребує цифрової трансформації організаційних механізмів управління підприємством, що передбачає таке.

1) Розвиток ІТ-інфраструктури з єдиною системою ІТ-підтримки користувачів, тобто організацію програмного забезпечення підприємства, обчислювальних програм, бази даних та інших ресурсів, які, об'єднуючись

Таблиця 1

Професії та професійні назви робіт у рамках бізнес-аналітики

Класифікатор професій ДК 003:2010 Національного класифікатора України	International Standard Classification of Occupations
2131.2 – аналітик із комп'ютерних комунікацій, аналітик комп'ютерних систем, аналітик комп'ютерного банку даних, аналітик операційного та прикладного забезпечення, аналітик програмного забезпечення та мультимедіа	2511 Systems Analysts 251 Software and Applications Developers and Analysts 25 Information and Communications Technology Professionals
2419.2 – консультант, консультант з ефективності підприємництва, консультант із раціоналізації виробництва, консультант з ефективності підприємництва, консультант з раціоналізації виробництва	1213 Policy and Planning Managers
2414.2 – аналітик із питань фінансово-економічної безпеки	13 Production and Specialized Services Managers (in different branches of economy)
2441.2 – аналітик (банківська справа), аналітик з інвестицій, аналітик з кредитування	
2441.2/23068 – консультант з економічних питань	
14 – менеджери підприємств, установ, організацій та їх підрозділів	

Джерело: сформовано авторами на основі [16; 17]

через Інтернет, працюють у зв'язці. Це дає змогу ефективно виконувати бізнес-завдання і створювати бізнес-середовище для скоординованої роботи всього підприємства і кожного підрозділу, які можуть бути фізично віддалені один від одного.

2) Розвиток швидкої, уніфікованої, безпечної системи обміну інформацією для прийняття стратегічних та операційних рішень, швидкої реакції на зміни, а також операційної ефективності.

3) Розвиток баз даних із диференційованим доступом для різних рівнів управлінських ланок для прийняття управлінських рішень.

4) Розвиток цифрових платформ, за допомогою яких реалізується інформаційний обмін між різними групами користувачів без задіяння посередників. Зокрема, в рамках клієнтоорієнтованості це дає змогу об'єднати всі необхідні інструменти для персоналізації, детального обчислення, комерції, орієнтованої на прибуток, передової аналітики та цільного таргетування задля повноцінного розуміння клієнтів та їхніх індивідуальних потреб, а також побудови довгострокових лояльних відносин.

5) Впровадження цифрових технологій управління.

6) Трансформації технології складових частин операційного процесу з фізичного управління процесами людиною у цифрові.

7) Впровадження штучного інтелекту, який є розробленням технологічних рішень, що працюють за принципом людського інтелекту або близько до нього. Системи штучного інтелекту можуть оперувати даними та самонавчатися. Основні сфери застосування цих систем пов'язані з підтримкою прийняття управлінських рішень у таких напрямках біз-

несу, як кредитування й оцінювання ризиків, маркетинговий аналіз, прогнозування фінансових ринків, моделювання функціональних складових частин менеджменту (фінанси, виробництво, людські ресурси), розв'язання прикладних соціологічних задач, управління бюджетними ресурсами й економічне моделювання. Штучний інтелект здатний допомогти оптимізувати процеси в медицині, автомобільній промисловості, фінансах, торгівлі й багатьох інших сферах.

Висновки. Цифрові технології допомагають знайти джерела підвищення ефективності бізнес-процесів та можливості формування стійких конкурентних переваг підприємств, що вимагає зміни наявних моделей управління. Це потребує перебудови організаційної структури, системи комунікації, технологічних процесів на основі пріоритетів та орієнтирів цифровізації. Цифрова стратегія та ефективність системи бізнес-аналітики відображає рівень цифрової зрілості підприємства. Бізнес-аналітика спрямована на розроблення рішень комплексним інтегрованим підходом, що базується на роботі з інформацією, оптимізацією бізнес-процесів, роботі зі стейкхолдерами та співпраці з ІТ-департаментом підприємства. Отримані синергетичні зв'язки та синергетичні результати формують елементи цінності для бізнесу, такі як підвищення ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікацій, формування унікального користувацького досвіду, прискорення робіт у різних сферах, швидке реагування на зміни середовища, управління ризиками та можливостями, розроблення нових напрямів розвитку, інновацій, оптимізація витрат, підвищення показників ефективності бізнес-процесів та підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. What is digital business transformation? The essential guide to DX. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation> (дата звернення: 17.08.2021).
2. Гудзь О.С. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–10.
3. Фостолович В.А. Формування сучасних інтегрованих систем управління підприємством із застосуванням цифрових технологій. *Sciences of Europe*. 2020. № 50. С. 70–80.
4. Bayrak T. A review of business analytics: A business enabler or another passing fad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. July. Vol. 195. P. 230–239.
5. Hindle G., Vidgen R. Developing a business analytics methodology: A case study in the foodbank sector. *European Journal of Operational Research*. 2018. Vol. 268. Issue 3. P. 836–851.
6. Gupta M., George, J. Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*. 2016. Vol. 53. Issue 8. P. 1049–1064.
7. Mikalef P., Pappas I., Krogstie J., Pavlou P. Big data and business analytics: A research agenda for realizing business value. *Information & Management*. 2020. Vol. 57. Issue 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/337543997_Big_data_and_business_analytics_A_research_agenda_for_realizing_business_value (дата звернення: 17.08.2021).
8. Kiron, D., Prentice P., Ferguson R. Innovating with analytics. *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 54. Issue 1. P. 47–52.

9. Duan Y., Cao G., Edwards J.S. Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*. 2020. Vol. 281. Issue 3. P. 673–686.
10. Mithas S., Ramasubbu N., Sambamurthy V. How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35. Issue 1. P. 237–256.
11. Kościelniak H., Łęgowik-Swiącik S., Jančíková E. Business analytics of enterprises in terms of strategy. *Polish journal of management studies*. 2017. Vol. 16. No. 1. P. 67–77.
12. Aydiner A., Tatoglu E., Bayraktar E., Zaim S., Delen D. Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 96. P. 228–237.
13. Someh I., Shanks G., Davern M. Reconceptualizing synergy to explain the value of business analytics systems. *Journal of Information Technology*. 2019. February. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0268396218816210> (дата звернення: 17.08.2021).
14. Digital 2020: Global digital overview. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (дата звернення: 18.08.2021).
15. Digital 2021: Global digital overview. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (дата звернення: 18.08.2021).
16. Класифікатор професій ДК 003:2010 Національного класифікатора України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 20.08.2021).
17. International Standard Classification of Occupations. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf (дата звернення: 20.08.2021).

References:

1. What is digital business transformation? The essential guide to DX. Digital transformation: online guide to digital business transformation. Available at: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation> (accessed 17 August 2021).
2. Ghudzy O.Je. Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy (2018) [Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management]. *Economy. Management. Business*, vol. 24, no. 2, pp. 4–10.
3. Fostolovych V.A. (2020) Formuvannia suchasnykh intehrovanykh system upravlinnia pidpriemstvom iz zastosuvanniam tsyfrovykh tekhnolohii [Formation of modern integrated enterprise management systems with the use of digital technologies]. *Sciences of Europe*, no. 50, pp. 70–80.
4. Bayrak T. (2015) A review of business analytics: A business enabler or another passing fad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 195, pp. 230–239.
5. Hindle G., Vidgen R. (2018) Developing a business analytics methodology: A case study in the foodbank sector. *European Journal of Operational Research*, vol. 268, issue 3, pp. 836–851.
6. Gupta M., George J. (2016) Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, vol. 53, issue 8, pp. 1049–1064.
7. Mikalef P., Pappas I., Krogstie J., Pavlou P. (2020) Big data and business analytics: A research agenda for realizing business value. *Information & Management*, vol. 57, issue 1. Available at: https://www.researchgate.net/publication/337543997_Big_data_and_business_analytics_A_research_agenda_for_realizing_business_value (accessed 17 August 2021).
8. Kiron D., Prentice P., Ferguson R. (2012) Innovating with analytics. *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, issue 1, pp. 47–52.
9. Duan Y., Cao G., Edwards J.S. (2020) Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, vol. 281, issue 3, pp. 673–686.
10. Mithas S., Ramasubbu N., Sambamurthy V. (2011) How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, vol. 35, issue 1, pp. 237–256.
11. Kościelniak H., Łęgowik-Swiącik S., Jančíková E. (2017) Business analytics of enterprises in terms of strategy. *Polish journal of management studies*, vol. 16, no. 1, pp. 67–77.
12. Aydiner A., Tatoglu E., Bayraktar E., Zaim S., Delen D. (2019) Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, vol. 96, pp. 228–237.
13. Someh I., Shanks G., Davern M. Reconceptualizing synergy to explain the value of business analytics systems. *Journal of Information Technology*. February. 2019. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0268396218816210> (accessed 17 August 2021).
14. Digital 2020: Global digital overview. Available at <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (accessed 18 August 2021).
15. Digital 2021: Global digital overview. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (accessed 18 August 2021).
16. Classifier of professions DK 003: 2010 of the National Classifier of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (accessed 20 August 2021).
17. International Standard Classification of Occupations. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_172572.pdf (accessed 20 August 2021).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-7>
УДК 334:758.4

Лазарева М. Г.

доктор економічних наук, професор,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія Управління персоналом», м. Київ;
директор
Навчально-наукового інституту менеджменту економіки та фінансів, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7573-1268>

Lazareva Maryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
PJSC Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”, Kyiv;
Director
Educational Institute of Management, Economy and Finance, Kyiv

ХОЛДИНГ В КЛАСИФІКАЦІЯХ ФІРМ

HOLDING IN THE CLASSIFICATIONS OF FIRMS

В умовах турбулентного середовища і провідну роль корпорацій, які організовані, головним чином, у вигляді холдингів, стає актуальним питання вивчення основ побудови холдингів з позицій економічної науки. У статті автор продовжує раніше розпочаті дослідження поняття холдингу в аспекті різних класифікацій фірм. Автором визначені ключові риси холдингу, як організації, дано визначення холдингу з економічної точки зору, представлена головне його призначення в господарській практиці. Розглянуто різні класифікації фірм і виділені ключові моменти дефініції «холдинг» в кожній з них, як об'єднання фірм. Показано, що в сучасних умовах традиційний підхід до управління групами компаній поступається місцем новим формам, заснованим на колективній взаємодії і співпраці, зберігаючи ієрархічність. Запропоновано класифікацію холдингу, як фірми, за ступенем централізації прийняття рішень. Можна умовно розділити організації на кілька типів: з повною концентрацією влади (коли одна або група осіб приймають практично всі рішення, прийmemo, в пропорції 80:20); з частковим делегуванням (коли особа / особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийmemo в пропорції 62:38); з повним делегуванням (коли особа / особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийmemo в пропорції 38:62); із застосуванням колективних рішень (коли особа / особи, яка приймає рішення делегує частину своїх функцій іншим особам, прийmemo в пропорції 38:62 і застосовуються по ключовим рішенням колективні рішення).

Ключові слова: холдинг, корпорація, керуюча компанія, ієрархія, самоорганізуюча команда.

In a rapidly changing environment and the leading role of corporations, which are organized mainly in the form of holdings, the issue of studying the foundations of building holdings from the standpoint of economic science becomes relevant. In the article, the author continues his earlier studies of the concept of a holding in the aspect of various classifications of firms. The author defines the key features of the holding as an organization, gives a definition of the holding from an economic point of view, presents its main purpose in business practice. Various classifications of firms are considered and the key points of the definition of "holding" in each of them as an integration of firms are highlighted. It is shown that in modern conditions the traditional approach to managing groups of companies is giving way to new forms based on collective interaction and cooperation, while maintaining hierarchy. These include companies with self-organizing teams. In such organizations, the distribution of functions between the central office and the teams is very well verified. In fact, we are witnessing a new formation of organizations, relations in which are based on collective interaction based on trust, i.e. with the use of collective intelligence. The classification of a holding as a firm according to the degree of centralization of decision-making is proposed. Organizations can be conditionally divided into several types: with a full concentration of power (when one person or a group of people makes almost all decisions, let's say, in a ratio of 80:20); with partial delegation (when a decision making person / persons delegates part of their functions to other persons, we will take it in a proportion of 62:38); with full delegation (when a decision making person / persons delegates part of their functions to other persons, we will take it in the proportion 38:62); with the use of collective decisions (when a decision making person / persons delegates part of their functions to other persons, we will take in the proportion 38:62 and collective decisions are applied on key decisions). The forms of in-house management have been studied and it has been proved that practically any of them can exist in holdings. It cannot be argued that one form is preferable to another. Rather, there are management models that combine different forms of intra-firm interaction.

Keywords: holding, corporation, management company, hierarchy, self-organizing team.

Постановка проблеми. У практичному житті доводиться визнати чільну роль міжнародних корпорацій, які в значній мірі впливають на уряди різних країн [див. наприклад, 2]. У цих умовах необхідно, щоб національні групи компаній були стійкими і адаптивними, тому що «компанії, які навчилися поєднувати швидкість реакції і стабільність, здатні досягати видатних результатів» [8, с. 9].

Предметом наукового і практичного інтересу виступає холдингова структура, – яка природа цієї організації? Для того щоб розібратися в цьому необхідно знайти відповіді на цілий ряд питань: чому власники об'єднують компанії в групи з певним набором бізнесів, які межі такої інтеграції; чому більшість бізнес-груп вважають за краще централізоване управління; що робить одну групу успішною, а іншу ні; що потрібно зробити, щоб холдинг був успішним і стійким. Яку роль відіграють холдинги в економіці? Сучасні теорії економічної думки дозволяють відповісти на ці питання лише частково, оскільки кожна з них розглядає холдинг, як об'єкт, з різних точок зору. У кожному з напрямків даються окремі характеристики: холдинг, як фірма розглядається з позицій інституціональної теорії; холдинг, як організація, розглядається в рамках теорії організацій. Якщо подивитися з точки зору теорії складності, то холдинг – це складна велика система. Стосовно до теорії хаосу, холдинг може розглядатися, як елемент єдиного складного простору, можливо, як якийсь фрактал, який сам представляє собою складну динамічну систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі холдинг як понятійна категорія має неоднозначні дефініції. Класичне визначення холдингових компаній дали американські вчені-економісти Г. Гутман та Г. Дугалл «У найбільш загальноприйнятому визначенні цього терміна холдингова компанія є корпорація, яка володіє пакетом акцій іншої корпорації, що дає право голосу, достатнім для того, щоб мати над нею ділової контроль [10]. Тут укладено два істотні моменти: володіння однією корпорацією інший і наявність контролю, що практично впливає з володіння. Однак таке визначення обмежено тільки корпоративною формою організації і з визначення впливає, що для того, щоб це об'єднання можна було назвати холдингом, досить, щоб одна компанія володіла, як мінімум однією компанією.

У вікіпедії дано таке досить ємне визначення холдингу: «Холдинг (від англ. Holding «володіння») – сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компа-

ній» [4]. У цьому визначенні додається межа холдингової структури: це група компаній, що включає компанію-власника і компанії, якими ця компанія володіє. Тоді можливі різні за складністю структури: існують, як прості структури з однією материнською компанією і низкою дочірніх структур, так і більш складні групи компаній, коли кожна з дочірніх структур може бути материнською компанією по відношенню до структур нижчого рівня і т.п. Контрольна функція при цьому реалізується шляхом домінуючого участі в статутних капіталах товариств і/або шляхом реалізації функції одноосібного виконавчого органу або іншим, визначеним законодавством конкретної країни, шляхом. Таким чином, такі групи компаній ієрархічні. Далі в вікіпедії наводяться характеристики холдингів: «Концентрація акцій фірм різних галузей і сфер економіки або фірм, розташованих в різних регіонах» [4]. Тобто спочатку передбачається диверсифікація (різні галузі) або компанії повинні бути регіонально розкидані (які вони при цьому? Однією галузевої належності або різних?). Не зовсім зрозуміло, чому протиставляються дві різнопланові характеристики, – диверсифікація, яка відноситься до складу портфеля бізнесів і регіональна розпорошеність компаній, що характеризує і відображає тип управлінської структури, тобто по дивізіональному принципом (так звана М-структура).

Вивченням холдингів займається не так багато вітчизняних вчених і науковців з ближнього зарубіжжя. Наприклад, це Григор'єв С.А., Горбунов А.Р., Григор'єв С.А., Данников В.В., Дорошенко Ю.О., Самотаєв А.А., Уманців Ю., Герасимова С.В., Румянцев С. та ін.

Трохи західних вчених-економістів вивчають холдинги, як специфічні структури. Вчені, в основному, приділяють увагу всіляких варіантів побудови корпорацій. А корпорації все організовані у вигляді холдингів. В юридичному сенсі (за інших рівних умов), холдинг – не веде ніякої діяльності, а лише є власником активів певної групи компаній. За твердженням Дж. Бакана «на відміну від партнерств корпорація чітко розділяла володіння і управління: одна група людей, директора, і менеджери, керувала фірмою, в той час як інша група, акціонери, була власником» [2, с. 16].

Метою статті є вивчення питання форм організації холдингів з економічної точки зору в різних класифікаціях фірм.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи вищесказане і більш ранні дослідження

автора (див., наприклад [5]), можна спочатку наших міркувань сформулювати такі ознаки, відповідно до яких фірму можна віднести до холдингу. Холдинг це, якщо:

1) для ведення господарської діяльності об'єднані кілька компаній (більше двох);

2) існує керуючий центр, створений у вигляді окремої юридичної особи, або відокремленого підрозділу, або органу управління однієї з компаній, яка наділена правом приймати ключові управлінські рішення, єдині для всіх компаній групи;

3) право приймати рішення реалізовано одним із способів (це визначає ступінь свободи компаній холдингу): якщо юридично керуюча (головний, материнська) компанія володіє контрольними пакетами акцій та / або паїв (50 + 1) інших учасників холдингу, або контролює їх на підставі договору (договірний холдинг), або на підставі внутрішньофірмових документів;

4) присутня ієрархічність або багатоступінчастість організації;

5) є диверсифікація діяльності та / або компанії територіально розкидані;

6) присутня централізація окремих функцій управління.

Узагальнюючи ознаки 1) -6), та ігноруючи юридичну складову розглянутих визначень, можна дати наступне визначення холдингу в економічному сенсі слова: холдинг – це група компаній, об'єднаних для ведення спільної діяльності, яка (група) управляється з єдиного керуючого центру. Тобто головне значення холдингу, як економічного утворення / організації – це реалізація можливості управляти з єдиного центру з різним ступенем централізації функцій на рівні керуючого центру.

Зараз серед вчених і практиків активно ведуться дискусії на тему того, що ієрархічна побудова організації на сьогоднішній день втрачає актуальність, що майбутнє за плоскими структурами. Плоска структура – це та ж ієрархічна структура, але з мінімальною кількістю рівнів управлінської ієрархії. Тобто, ієрархія присутній завжди, в тому чи іншому вигляді. Ієрархія – це коли ви віддаєте частину своїх свобод керуючому суб'єкту. Ієрархічність – одна з властивостей складних систем. Будь-яка фірма відноситься саме до складних систем та будується за принципом ієрархічності.

Для подальшої роботи, почнемо з того, що собою являє фірма з точки зору сучасної економічної теорії, і як розглядається поняття фірми практиками, оскільки холдинг – це, перш за все, фірма.

Різноманіття теорій фірм потребує впорядкування підходів до аналізу їх поведінки на

ринку. Існують різні класифікації, які дозволяють розглядати фірму за окремою ознакою або сукупністю певних ознак, наприклад за:

– розміром: мала, середня, велика фірма. В українській практиці класифікація фірм за розміром проводиться в залежності від кількості зайнятих. Такий підхід далеко не завжди відображає дійсний стан речей, так як чисельність персоналу може бути невеликою, наприклад, 100 осіб, а оборот компанії може становити кілька мільярдів гривень. Це характерно, наприклад, для IT-індустрії. Або, наприклад, є галузі з великою часткою ручної праці і, відповідно, число зайнятих досить велике, а оборот – маленький і т.п. Тому, як правило, використовують багатокритерійний підхід, який дозволяє співвіднести чисельність працівників з іншими показниками діяльності компанії. За цією ознакою класифікації критерієм того, щоб групу компаній можна віднести до холдингу, може виступати наявність кількох юридичних осіб, які керуються з єдиного центру незалежно від розміру фірми.

– формою власності – державна, приватна, змішаного типу. Одноосібним власником державних фірм є держава в особі центральних і/або місцевих органів влади, приватних – юридичні та/або фізичні особи, змішаних – в особі держави і приватних фізичних та/або юридичних осіб, власність яких визначається часткою їх капіталу в загальному капіталі фірми.

У холдингу центр, з якого здійснюється управління, може бути будь-якої організаційно-правової форми, так само, як і підприємства – суб'єкти управління. Крім того, цей керуючий орган або керуюча компанія (приймемо в контексті нашої роботи це визначення) може функціонувати не в вигляді окремого відокремленої юридичної особи, а може функціонувати у вигляді підрозділу фірми (в рамках одної з юридичних осіб холдингу), або наглядової Ради, або ради директорів, так як основний принцип виділення керуючої компанії – це дійсні повноваження по прийняттю ключових рішень, що стосуються всіх учасників групи компаній або холдингу.

– юридичною формою – індивідуальне виробництво, партнерство, акціонерне товариство. У кожній країні свої організаційно-правові форми фірм.

Холдинг не може бути організований у вигляді індивідуального виробництва за визначенням останнього. Найчастіше холдинги існують у вигляді акціонерного товариства. Дочірні підприємства фірм часто організовуються без утворення юридичної особи, тобто як філії в юридичному сенсі.

– видом об'єднання підприємств – картель, синдикат, трест, концерн, конгломерат.

Картель – це об'єднання фірм, в якому кожне підприємство має виробничу й збутову самостійність в рамках єдиної ринкової політики.

Синдикат – це об'єднання підприємств, кожне з яких має виробничу самостійність, але збут продукції здійснюється централізовано.

Трест являє собою об'єднання підприємств одного виробничого циклу, в якому кожне з них не володіє виробничою та збутовою самостійністю, – виробництво й збут регулюються центральним органом тресту (наприклад, вугільне виробництво).

Концерн представляє об'єднання підприємств, різномірних по випуску продуктів, але пов'язаних близькістю технологій, і забезпечують життєдіяльність кожного з них в рамках однієї фірми (наприклад, літакобудування).

Конгломерат – це об'єднання підприємств, не пов'язаних близькістю технологій, кожне з яких самостійно виробляє і збуває продукти. Підприємства об'єднує, головним чином, фінансові зв'язки і спільні стратегії.

Очевидно з визначень наведених об'єднань фірм, що вони також можуть вважатися холдингами в нашому розумінні, тільки з застереженням, що не всі управлінські функції (мається на увазі, весь набір функцій, які можуть бути централізовані на рівні керуючої компанії) можуть бути централізовані, а тільки конкретні функції, які визначають вид об'єднання підприємств. Це централізовані – збутова функція, фінансова функція, виробнича та ін.? Або комбінація цих функцій.

– моделями організаційних структур і методами управління – управління за функціями (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна), матрична, дивізіональна, процесна, проектна, холакратія, бірюзові організації, гнучкі методи управління.

Лінійна форма являє собою послідовне управління всіма процесами виробничого ланцюжка від придбання матеріалів до збуту готових продуктів.

Функціональна форма передбачає управління кожної окремої функцією господарського процесу (закупівля, збут, виробництво, продаж, логістика, фінанси та ін.).

Лінійно-функціональна форма передбачає управління як за функціями, так і управління виробництвом окремих видів продуктів; управління здійснюється спеціальним органом (штабом).

Матрична форма управління є гібридом, побудованим на двох принципах управління: адміністративному і функціональному підпорядкуванні, або організації, в яких присутні лінійний і проектний менеджмент одночасно.

Дивізіональна форма управління будується по продуктовому і/або географічному принципам.

Крім того, досить популярним в практичній діяльності стає процесний підхід управління, коли виробничий цикл ділиться на окремі процеси і управління ведеться по кожному з процесів.

Проектна структура – це тимчасове об'єднання співробітників для реалізації конкретного проекту, коли виділяються окремі проекти і управління здійснюється за цими проектами. Набуло широкого поширення, наприклад в девелопменті та будівництві.

Зараз привертає загальний інтерес плоска організаційна структура, що характерно, зокрема, для сучасного світу інформаційних технологій. Такі структури характеризуються значно меншою кількістю рівнів ієрархії в організації і наданням більшої самостійності учасникам команд.

Холакратія (Holacracy, англ. Holacracy) – це одна з систем управління, що передбачає саме плоску структуру, засновану на діяльності самоорганізованих команд, в яких повноваження і відповідальність розподіляються по всій т.зв. холярхії. У холярхії немає посадових обов'язків, є ролі. Одна людина може виконувати кілька ролей. Структура при цьому кругова. «У Holacracy різні ролі в рамках організації будуються у вигляді системи кіл, які самоорганізуються (але не самоврядних). Кола мають ієрархічну організацію, зовнішні кола ставлять перед кожним колом конкретну мету і визначають сфери відповідальності. При цьому кожне коло наділяється повноваженнями по внутрішньої самоорганізації таким чином, який би забезпечив максимально ефективне досягнення поставлених цілей» [3].

Отримує все більш широке поширення підхід – т.зв. гнучкі методології управління командами та проектами (наприклад, Agile). «Лідери нового руху усвідомили, що існує середній шлях між структурованістю і відсутністю структури, між впорядкованістю і хаосом» [1, с. 63]. Цей підхід розглядає організацію, як складну адаптивну живу систему, так як кожна команда всередині структури, як і сама організація в цілому, складається з безлічі частин, що взаємодіють одна з одною і відокремленим зовнішнім кордоном, і здатних змінюватися і вчитися на власному досвіді, тобто адаптуватися до зміни зовнішніх і / або внутрішніх умов. При цьому, «управлінська ієрархія – це базова потреба ... основна частина роботи відбувається всередині соціально-мережевої структури, що складається з рівних: лідерів і послідовників. Комунікація здійснюється через мережі, а повноваження – через ієрар-

хію» [1, с. 37]. При такому підході виховується культура інтрапренерства – це вирощування в компанії людей з високою відповідальністю. Крім того, культивується в таких компаніях клієнто- і продуктоцентричність, тобто повна задоволеність клієнта продуктом (внутрішнього або зовнішнього клієнта).

При гнучких методах управління застосовуються різні підходи: Agile-методології, методологія перенесення ідеї бережливого виробництва в область розробки програмного забезпечення – Lean Software development. В рамках Agile-методології застосовують SCRUM, методи розробки динамічних систем (DSDM), екстремального програмування – XP, адаптивна розробка ПО, Канбан та інші.

Джефф Сазерленд розглядає SCRUM, як систему управління в бізнесі, як методологію, яка об'єднує «концепцію безперервного вдосконалення і концепцію реалізації продукту з мінімальним функціоналом, що дозволяє не чекати завершення всіх робіт, а оперативно задовольняти вимоги замовника на кожному етапі проекту» [1, с. 10]. «В основі методології лежить проста ідея. Коли б не був запущений проект, вам ніщо не заважає регулярно перевіряти хід робіт і послідовно з'ясовувати: справляється ви з завданням; в потрібному напрямку рухається; створюєте саме те, що насправді хоче отримати замовник» [1, с. 22]. У методології SCRUM передбачено три ролі: група або скрам-команда, – кожен виконавець конкретного проекту є частиною цієї команди; скрам-майстер – стежить за ходом проекту і допомагає команді у вирішенні її проблем, і власник продукту. Але тим не менше, основні ролі менеджменту не скасовані, просто частина функцій перерозподілена між рівнями ієрархії і велика частина повноважень щодо прийняття рішень передана на рівень команд.

Фредерік Лалу (див. [6]) провів цікаве дослідження в історичній ретроспективі різних організаційних моделей. Він виявив кілька типів організацій і присвоїв їм різні кольори: в еволюційному аспекті – інфрачервоні, пурпурні, червоні, бурштинові, помаранчеві, зелені і бірюзові. «Перше найважливіше відкриття бірюзових організацій – можливість подолати вікову проблему нерівного розподілу влади за допомогою організаційної структури, в якій ніхто не має влади над іншими» [6, с. 83]. Основа таких організацій – самоорганізуючі команди. Як дотепно зауважив Н. Таліб: «Забезпечте правильну структуру, залиште людей в спокої – і вони про все подбають» [9, с. 140]. Рішення в них приймаються колективно, в командах немає лідера. Відповідно, відповідальність за прийняті

рішення несе вся команда в цілому. Є коучі, які відповідають за навчання команд. Ефективне самоврядування будується за допомогою спеціальних тренінгових програм – методикою плідного та ефективного прийняття рішень в групах. Якщо команда в процесі прийняття рішень заходить в глухий кут, то вона просить допомоги від коучів або інших команд. Практика передачі влади по вертикалі повністю відкинута: команди не просто наділені владою, вони дійсно нею володіють, тому що над ними немає ієрархії, яка має владу приймати рішення, обов'язкові для команд. Але! Все ж є центральний офіс, тобто ієрархія зберігається, але кількість рівнів зведено до мінімуму, а саме залишається їх всього два: самі команди і центральний офіс. Але, на відміну від традиційних ієрархічних організацій, в центральному офісі невеликий штат співробітників і вони не мають можливості приймати рішення за команди або замість них і несуть виключно підтримуючу функцію і відповідальність за виконання своїх функцій. В таких організаціях дуже якісно вивірений розподіл функцій між центральним офісом і командами. Фактично ми спостерігаємо нову формацію організацій, відносини в якій будуються на колективній взаємодії, заснованій на довірі, тобто із застосуванням колективного розуму. Наприклад, до таких організацій можна віднести французьке сталеливарне підприємство (сталеливарний завод) FAVI, голландську медичну організацію (догляд за хворими) Buurtzorg, міжнародну компанію з виробництва гідроагрегатів Sun Hydraulics і ряд інших.

Ще існують т.зв. гібридні організації, це компанії, в яких проектні команди співіснують з командами-фахівцями, а ієрархії – з мережевими структурами. Вважається, що вони можуть «уникнути недоліків, властивих функціональним командам в чисто ієрархічних структурах, і недоліків, типових для автономних проектних команд в складі мережових структур» [7, с. 421].

Існують і інші види класифікацій фірм, зокрема, за місцем у виробничому ланцюжку (фірма – постачальник ресурсів, посередник, виробник кінцевого продукту), за галузевою належністю, за характером впливу на ринок (домінуюча фірма, фірма-аутсайдер), за характером управління (робоча фірма, директорська фірма) і т.д. Можна взяти будь-який підручник з менеджменту, де знайти безліч варіантів класифікацій фірм за різними ознаками.

Що стосується практичної діяльності, то розмір фірми має значення найчастіше тільки для визначення бази оподаткування

(для малих підприємств або приватних підприємств діяльність може бути пільговою), форма власності та юридична форма фігурують в статутних документах компанії. Тип об'єднання може бути визначений в договорі між підприємствами, що входять до цього об'єднання. Форма внутрішньофірмового управління найчастіше ніде не фігурує. Якщо компанія досить просунута в частині впровадження технологій менеджменту, то тип організаційної структури і тип управління є в Положеннях про організаційну структуру і може бути в інших документах корпоративного управління (Кодекси компанії та ін.).

Теорія дає нам напрямки руху, але практика розставляє все на свої місця і далеко не завжди на практиці керуються навіть найпростішими рекомендаціями, які постають перед нами вченими-теоретиками і гурму менеджменту. Класифікації безумовно, потрібні, – це базові знання будь-якого керівника. На наш погляд цікавою і корисною може бути класифікація за ступенем централізації прийняття рішень в організації. Можна умовно розділити організації на кілька типів:

- з повною концентрацією влади (коли одна особа або група осіб приймають практично всі рішення, прийmemo, в пропорції 80:20);

- з частковим делегуванням (коли особа/особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийmemo в пропорції 62:38);

- з повним делегуванням (коли особа/особи приймає рішення і делегує частину своїх функцій іншим особам, прийmemo в пропорції 38:62);

- із застосуванням колективних рішень (коли особа/особи, яка приймає рішення, делегує частину своїх функцій іншим особам, прийmemo в пропорції 38:62 і по ключовим рішенням приймаються колективні рішення).

Цю класифікацію можна вважати однією з найважливіших для нашої роботи, так як від того, хто приймає рішення залежать всі інші питання: як буде структурована організація, який тип організації буде прийнятий, які будуть взаємини між рівнями управління і практично всі інші питання.

Висновки. Очевидно, що будь-яка з форм внутрішньофірмового управління може бути реалізована в холдингових компаніях. Все залежить від вибору людей, які приймають рішення. Не можна однозначно сказати, що будь-яка з форм більш прийнятна, ніж інша в тому чи іншому випадку для конкретного холдингу. Крім того, в практичній діяльності рідко можна зустріти тільки одну форму управління. Як правило, співіснують в одній організації кілька моделей. Все залежить від того, наскільки якісно збудовані взаємозв'язки на кожному з рівнів управління такою структурою і особливостей функціонування кожної конкретної компанії. Кожна з форм передбачає різну ступінь концентрації влади людей, які приймають рішення і, відповідно, різний рівень трансакційних витрат різного виду. Тут також необхідно брати до уваги, що може бути коректно обрана форма внутрішньофірмового управління (адекватна умовам функціонування компанії в ринковому середовищі), але системні ефекти можуть бути негативними, що в більшій мірі залежить від осіб, які приймають рішення.

Список використаних джерел:

1. Апелло Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 534 с.
2. Бакан Дж. Корпорация: патологическая погоня за прибылью / пер. с англ. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 288 с.
3. Вікіпедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F>
4. Вікіпедія. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
5. Лазарева М.Г. Холдинг: його економічна сутність та основи функціонування. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент»*. 2013. Вип. 181. Ч. 2. С. 206–216.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего; пер. с англ. В. Кулябиной / науч. ред. Е. Голуб. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
7. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.
8. Смет де А., Сергиенко Я., Марчелло ди Фью. Корпорация быстрого реагирования. *Вестник Mackinsey*. 2019. № 34. С. 9–17.
9. Талей Н.Н. Рискуют собственной шкурой : Скрытая асимметрия повседневной жизни / пер. с англ. Н. Караева. Москва : КоЛибри, Азбука Аттикус, 2018. 384 с.
10. Уманців Ю. Холдингові компанії – сучасні форми інтеграції підприємств. *Підприємництво, господарство і право*. 2002. № 3. С. 43–47.

References:

1. Apello Yu. (2018) Agile-menedzhment: Liderstvo i upravlenie komandami / per. s angl. Moscow: Alpina Publisher, 534 p.
2. Bakan Dzh. (2007) Korporatsiya: patologicheskaya pogonya za pribyilyu / per. s angl. Moscow: OOO «I.D. Vilyams», 288 p.
3. Vikipediia. Available at: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F>
4. Vikipediia. Available at: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3>
5. Lazareva M.G. (2013) Kholdynh: yoho ekonomichna sutnist ta osnovy funktsionuvannia. *Naukovyi visnyk Nats. un-tu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia «Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes»*, vol. 181, ch. 2, pp. 206–216.
6. Lalu F. (2016) Otkryivaya organizatsii buduschego; per. s angl. V. Kulyabinoy / nauch. red. E. Golub. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 432 p.
7. Sazerlend D. (2017) Scrum. Revolyutsionnyiy metod upravleniya proektami / per. s angl. M. Geskinoy. 2-e izd. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 272 p.
8. Smet de A., Sergienko Ya., Marchello di Fyu (2019) Korporatsiya byistrogo reagirovaniya. *Vestnik Mackinsey*, no. 34, pp. 9–17.
9. Taleb N.N. (2018) Riskuya sobstvennoy shkuroy : Skryitaya assimetriya povsednevnoy zhizni / per. s angl. N. Karaeva. Moscow: KoLibri, Azbuka Attikus, 384 p.
10. Umantsiv Yu. (2002) Kholdynhovi kompanii – suchasni formy intehratsii pidpriemstv. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 3, pp. 43–47.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-8>
УДК 311.42:658

Ціщик Р. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної математики,
Західноукраїнський національний університет

Котис Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

Tsishchyk Roman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Applied Mathematics,
West Ukrainian National University

Kotys Nataliya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASIS OF STATISTICAL ANALYSIS OF ITS ACTIVITY

У статті акцентовано увагу на зростаючій ролі статистики в управлінні організаціями та підприємствами усіх форм власності. Обґрунтовано доцільність використання статистичного інструментарію для оцінювання діяльності підприємств. Доведено, що ефективне управління підприємством пов'язане з необхідністю своєчасного отримання та аналізу повної, достовірної, науково обґрунтованої статистичної інформації. Визначено сутність та методологічні основи статистичного забезпечення управління підприємством. Проведено аналіз ефективності застосування методів статистичного аналізу менеджерами. Надано рекомендації для управлінців різних рівнів щодо налагодження системи ведення статистики на підприємстві. Досліджено проблеми та обґрунтовано напрями вдосконалення управління підприємством на основі статистичного аналізу.

Ключові слова: статистика, статистичний аналіз, статистичні методи, статистичний інструментарій, статистичні показники, бази даних, управління підприємством, менеджмент.

Statistical data allow to evaluate the level and quality of life of the population; to determine the volume of gross and regional product; to identify major trends in the development of the economy; to assess the inflation level; to analyze the state of financial and commodity markets, competitiveness of enterprises, products and services; to assess correctly the results of production and financial activities of corporations and firms; to identify their internal production reserves, etc. It actualizes the study of the possibilities to apply statistical analysis by managers in the process of enterprise management. The purpose of this article is to determine the nature and place of statisticians in management and scientific justification of the feasibility of using statistical analysis to improve the management process at enterprises. The article focuses on the growing role of statistics in management of organizations and enterprises of all forms of ownership. The expediency of using statistical tools to assess the activities of enterprises is substantiated. It is proved that effective enterprise management is associated with the need for timely receipt and analysis of complete, reliable, scientifically grounded statistical information. The essence and methodological bases of statistical support of enterprise management are determined. The analysis of efficiency of application of methods of the statistical analysis by managers is carried out. Recommendations for managers of different levels on setting up a system of keeping statistics at the enterprise are given. The problems are investigated and the directions of improvement of enterprise management on the basis of statistical analysis are substantiated. Statistical analysis and statistical observation should be part of the process of making and implementation of management decisions by managers of enterprises. The application of statistical methods in the management process allows reflecting reasonably the process and results of economic activity of enterprises, to increase their competitive opportunities.

Keywords: statistics, statistical analysis, statistical methods, statistical tools, statistical indicators, databases, enterprise management, manager.

Постановка проблеми. Статистика, як і будь-яка інша наука, виникла через практичні потреби людства, а саме необхідність у розгорнутій та достовірній інформації про стан виробництва, джерела сировини, ринки праці і збуту продукції тощо. Для виявлення закономірностей суспільно-економічного розвитку формується запит щодо збирання, систематизації та оброблення первинних статистичних матеріалів та їх аналізу. Термін «статистика» у науку був введений у 1746 році Генріхом Авенхалем, і з тих пір статистика посідає чільне місце як наука про масові явища та є важливою підмогою у вирішенні як загальнодержавних, так і господарських завдань [1, с. 21].

Виконуючи найрізноманітніші функції збирання, систематизації та аналізу відомостей, що характеризують економічний і соціальний розвиток суспільства, статистика відіграє роль головного постачальника точних і безперечних фактів для управлінських потреб. Завдяки статистичним даним управлінці отримують всебічну характеристику як керованого об'єкта, так і сформованої економічної кон'юнктури, характеристику стану соціальної сфери. Саме статистичні дані дають змогу оцінити рівень і якість життя населення, визначити обсяги валового і регіонального продукту, виявити основні тенденції розвитку галузей економіки, оцінити рівень інфляції, проаналізувати стан фінансових і товарних ринків, конкурентоспроможність підприємств, продукції і послуг, правильно оцінити результати виробничо-фінансової діяльності корпорацій і фірм, виявити їх внутрішньовиробничі резерви тощо. Зазначене актуалізує дослідження можливостей застосування статистичного аналізу менеджерами у процесі управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняна та зарубіжна школи статистики показали можливість широкого застосування статистичної методології в процесі управління безліччю різноманітних соціально-економічних систем. На дослідженнях застосування статистичних інструментів в управлінні організаціями та підприємствами зосереджували увагу такі вчені, як Р.В. Агіней, Е.Г. Алпацька, Ю.В. Волошин, Л.Г. Жук, В.І. Колесник, К.Ф. Механцева, Є.В. Ползін, В.І. Шариков. Незважаючи на теоретичну цінність і практичне значення напрацювань вищезазначених науковців, проблематика використання статистичного аналізу в управлінні підприємством потребує уточнення та подальшого наукового пошуку.

Мета статті полягає у визначенні сутності та місця статистики у менеджменті та науковому обґрунтуванні доцільності використання ста-

тистичного аналізу для вдосконалення процесу управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. З розвитком ринкових відносин (коли все більше ускладнюються зв'язки суб'єктів ринку, загострюється конкуренція між ними) виникає постійна потреба у вивченні впливу тих чи інших факторів на результати фінансово-економічної діяльності підприємств, прогнозуванні та узагальненні соціально-економічних наслідків прийнятих управлінських рішень. У цих умовах методологія статистичного аналізу займає ще міцніші позиції.

Варто наголосити на тому, що незалежно від рівня і стадії розвитку економіки та суспільства статистика – це необхідний і ефективний інструмент як на макро-, так і на мікрорівнях управління (від загальнодержавного і регіонального аж до рівня окремих організацій та невеликих підприємств), адже для прийняття об'єктивно обумовлених управлінських рішень необхідна повна й достовірна статистична інформація.

Таким чином, виконуючи функції як методологічного, так і інформаційного забезпечення аналізу соціально-економічних явищ і процесів, статистика разом з іншими науками створює науковий фундамент, на якому базується прийняття об'єктивно обумовлених управлінських рішень у різноманітних сферах менеджменту підприємств. Статистичні методи широко застосовуються в економічному і фінансовому аналізі, менеджменті, маркетингу, бізнес-плануванні, логістиці, під час оцінювання бізнесу і нерухомості, технічного аналізу ринку цінних паперів, антикризового управління тощо [2, с. 34–36].

Отже, значення статистики для управління полягає в тому, що вона виступає як джерело формування інформаційної бази менеджменту, дає найважливіші критерії стану речей у різних сферах діяльності підприємств.

Сьогодні статистика є невід'ємною складовою частиною діяльності будь-якого підприємства, вона визначає динаміку зростання чи спаду його розвитку. Результати дослідження явищ методами статистичного аналізу є об'єктивною базою для прийняття ефективних управлінських рішень, запорукою достовірності зроблених керівниками висновків.

Без наявності певних статистичних даних, які є інформаційною основою для таких рішень, на жодному рівні управління неможливо зробити правильний вибір щодо подальших дій. Наявність статистичних даних дає змогу знайти прагматичний підхід у ситуації, ускладненої перехідним періодом і формуванням нової господарської системи. Таким чином, наповнена об'єктивними даними статистична інформація

стає інструментарієм аналізу та оцінювання управління підприємством з огляду на умови його функціонування, зовнішнього середовища і стану держави загалом.

Статистичний аналіз слугує орієнтиром для керівника, щоб визначати, де знаходиться підприємство сьогодні, як йдуть справи з його положенням на тому чи іншому ринку. З посиленням конкуренції потреба в такій інформаційній базі різко зростає, оскільки менеджери підприємства не здатні самотійно, без допомоги статистики отримати справжню картину стану і тенденцій щодо, наприклад, доходів населення й еластичності попиту, без яких неможливо правильно сформулювати обсяги й асортимент виробництва. Відсутність або недостатня об'єктивність цих дуже необхідних статистичних даних веде до зайвих витрат і може призвести навіть до банкрутства окремих підприємств.

Як показує досвід, особливо у сучасних умовах, без фінансових ресурсів і достатньої статистичної інформації всі інші ресурси стають часом просто марними. Причому інформаційні ресурси в цій ситуації відіграють найбільш важливу роль. Отже, інформація – це не тільки частина продуктивних сил будь-якої держави і підприємства, але й найбільш важлива їх частина. Статистика в цих умовах, що б вона не відображала, включає більшу частину інформаційних потоків, що проходять через систему управління, за допомогою яких можна керувати потоками товарів та іншими реальними потоками (включаючи грошові, трудові ресурси і виробничо-технологічну базу) [3, с. 130–132].

Статистичний аналіз передбачає формування кількісних характеристик економічних явищ. При цьому розкриваються економічні закони розвитку виробництва на основі ефективної діяльності усіх його учасників, виявляються протиріччя й недоліки, що підлягають усуненню, намічаються шляхи їх подолання та виробляються відповідні рекомендації.

В управлінні можуть бути використані прийняті в статистичній практиці методи збирання, контролю, оброблення та аналізу економічної інформації. Це дає можливість систематизувати отриману інформацію, перевірити її якість і достовірність, розкрити тенденції та закономірності розвитку економічних явищ, здійснити прогноз розвитку економічної діяльності.

Будь-якому власнику бізнесу, керівнику чи менеджеру доводиться переробляти масу інформації, встановлювати зв'язки між двома або більшою кількістю чинників, оцінювати ступінь ризику тощо. Для цього необхідно зібрати певну кількість даних і обробити їх спеціальними статистичними методами. Це і є одним із завдань статистичного аналізу.

Процес аналізу статистичних даних можна організувати по-різному. Як правило, статистика має три рівні. Перший рівень відображає ефективність роботи усього підприємства, другий – ефективність роботи конкретного відділу, а третій – якість роботи окремого працівника. Найчастіше застосовують таку модель, коли основні дані надають працівники нижчої ланки, а потім, за ієрархічною послідовністю вгору, вони поступово поповнюються новими даними [4].

Кожна організація чи підприємство будь-якої власності у результаті своєї діяльності виробляє продукти або надає послуги. Для того щоб дати оцінку ефективності їх роботи, потрібно знати всі кількісні та якісні виміри цього продукту або послуги.

Будь-який продукт, який виробляється підприємством, повинен бути вимірюваним, інакше це не є продуктом. Споживачу потрібен якісний кінцевий продукт, користуючись яким, він зможе розраховувати на підтримку. Такою підтримкою зазвичай виступають бажання співпрацювати, можливість отримання матеріальної вигоди й партнерського взаєморозуміння. Якість продукту вимірюється можливістю обміну його на інший корисний еквівалент [5].

Якщо відомий продукт, який випускає підприємство, то можна розробити статистику, що відображає кількість виробленого продукту, а також внесок окремого працівника у виробничі процеси, і, зрештою, дізнатися ефективність діяльності підприємства. Якщо ж йдеться про державну організацію, то за допомогою статистичних досліджень можна дізнатися показники ефективності роботи державних і муніципальних службовців.

Правильна й достовірна статистика дасть змогу оцінити будь-який критерій діяльності підприємства найкраще. Ведення статистичних даних та здійснення статистичного аналізу дадуть змогу виявити ключові моменти у діяльності підприємства, істотно підвищити ефективність його діяльності.

Статистичний аналіз дає змогу вирішити цілу низку проблем управління, адже дає можливість здійснювати такі дії:

- повністю володіти ситуацією, постійно відстежувати позитивні й негативні тенденції у діяльності підприємства, його відділів чи окремих працівників;
- провести оцінювання будь-яких управлінських рішень чи операцій за критеріями їх успішності;
- виробити подальшу стратегію розвитку підприємства на основі статистичних даних;
- керівникові та менеджерам почуватися впевнено та безпечно за рахунок використання достовірних даних;

- оперувати тільки фактами, які мають достовірне походження;

- визначити чіткий графік преміювання працівників, а також точні критерії оцінювання якості їх роботи;

- виділити напрями та сфери, де найбільш необхідні корективи або вдосконалення [6, с. 127].

З вищенаведеного доходимо висновку про те, що вагоме значення статистичних показників та статистичного аналізу для управління будь-яким підприємством не викликає сумнівів. На цій основі можна сформулювати перелік рекомендацій керівнику організації щодо ведення статистики на підприємстві або в організації.

Для початку управлінським кадрам необхідно визначити, що вони націлені виробляти, яким буде кінцевий продукт підприємства, його відділів, а також кожного окремого працівника. Найкраще, щоби продукт був вимірюваним, щоби можна було дати об'єктивну оцінку його наявності або результативності будь-якого виду діяльності.

На наступному етапі потрібно сформулювати і розробити саму систему, за допомогою якої керівник чи менеджери підприємства зможе відстежувати статистику виробничих процесів. Важливо визначити конкретні показники, які найбільш чітко й повно відображатимуть кінцевий продукт.

Наприклад, для менеджера комерційних підприємств головний статистичний показник – валовий дохід і прибуток організації, оскільки це головна мета управлінської діяльності життєздатного підприємства, що системно розвивається. Для того щоб цього досягти, необхідно дивитися на такі головні показники усього підприємства:

- кількість «вихідного потоку», який виходить з підприємства (це може бути реклама, зразки продукції, листи клієнтам тощо);

- кількість і сума виробленої продукції чи наданих підприємством послуг;

- кількість грошей у наявності і на рахунках порівняно з рахунками до оплати (постачальників, кредиторів тощо);

- обсяг продажів (обіг за основними показниками);

- кількість постійно працюючих клієнтів і кількість нових клієнтів.

Усього може бути близько 20–25 головних статистичних показників підприємства [7]. Основна ідея такого статистичного аналізу полягає в тому, що кожен підрозділ підприємства повинен мати свій цінний кінцевий результат діяльності, який згодом входить у головний кінцевий продукт підприємства, а усі ці головні продукти можна й потрібно вимірювати та контролювати.

Ця система статистичного аналізу включає, крім основних показників, періодичність їх вимірювання, саму методику проведення вимірювань, а також список осіб, хто в організації буде цілеспрямовано займатися моніторингом усіх отриманих статистичних даних, у якому підсумковому вигляді і кому ця статистика буде представлена.

Далі для окремих показників необхідно створити та постійно аналізувати кілька графіків, які повинні оновлюватись щорічно, щотижнево, щоденно тощо.

Слід зазначити, що на окремих підприємствах уже ведеться облік статистичних показників, проте цифри записуються у таблиці, а не відображаються на графіках. Однак річ у тім, що мета використання статистичного аналізу полягає в тому, щоби мати можливість порівняти поточний рівень виробництва з рівнем виробництва в більш ранній період часу. Проводити порівняння швидше і легше, а також бачити тенденції розвитку підприємства дають змогу саме графіки.

Управління на основі статистичних показників у графічному відображенні – дуже зручний і надзвичайно корисний інструмент для власників бізнесу, топ-керівників та менеджерів, оскільки власники не завжди знаходяться всередині підприємства і не займаються його безпосереднім тактичним управлінням, а ті, хто поєднують функції власника і керівника, часто бажають передати функції оперативного управління хорошому менеджеру.

Така система не вимагає великих витрат часу, а, навпаки, їх зменшує. Чим ближче управління до оперативної діяльності, тим менше проміжок часу, який він повинен відслідковувати. Чим далі менеджер від тактичного управління, тим більший часовий проміжок він аналізує, наприклад, засновник може відстежувати щотижневі і щомісячні звіти. Чим ближча відстань, тим більший часовий проміжок контролю. Наприклад, головний офіс підприємства відстежує роботу своїх філій за 3–6-тижневий тренд (тобто дивиться тенденцію графіка до збільшення або зменшення за цей період). Поки це підприємство отримує звіт за тиждень, ситуація може бути виправлена та поліпшена на місцях, що ще не позначилось на щотижневому або щомісячному графіку показників.

Наступний етап включає розроблення письмової стратегії щодо поліпшення статистики для постійного аналізу й подальшого вжиття заходів щодо підвищення ефективності працездатності підприємства.

Потім варто здійснити оцінювання ефективності призначеної стратегії, тобто проаналізувати графіки статистики з того часу, як вона почала застосовуватися на підприємстві.

На заключному етапі потрібно передбачити заходи щодо винагород (стягнень) працівників підприємств за їх результати діяльності. Для ефективності працездатності того чи іншого відділу або підприємства загалом керівникам бажано щотижня ставити своїм підлеглим завдання щодо поліпшення показників.

Висновки. На завершення відзначимо, що практично для будь-якого підприємства критерієм його життєздатності та результативності діяльності є позитивна динаміка розвитку, тобто здатність рости та розвиватися. Забезпечити це керівнику підприємства допомагають облік та аналіз статистичних показників як одна зі складових функцій управління (менеджменту), адже статистика наче «пронизує» всі функції управління, такі як планування (розроблення ефективної стратегії розвитку, визначення мети й постановка

реальних та конкретних цілей), організування (формування організаційної структури, чіткий розподіл майбутньої роботи між відділами та працівниками), мотивування (чіткість та прозорість заохочень (стягнень) для працівників) і контролювання (порівняння результатів із планованими значеннями показників).

Статистичний аналіз та статистичне спостереження повинні бути частиною процесу вироблення та прийняття управлінських рішень керівниками підприємства. Застосування статистичних методів у процесі управління дає змогу обґрунтовано відображати хід і результати економічної діяльності підприємств, підвищувати їх конкурентні можливості. Отже, систематичне ведення статистики, аналіз статистичних показників та хороша інформованість керівника – це запорука якісного й професійного управління підприємством.

Список використаних джерел:

1. Чекотовський Е.В. Історія статистичної науки : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 495 с.
2. Ильенкова С.Д. и др. Экономика фирмы и микростатистика : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2007. 384 с.
3. Сигел Э.Ф. Практическая бизнес-статистика / пер. с англ. А.И. Мороза. Москва : Вильямс, 2004. 1056 с.
4. Шариков В.И. Экономико-статистический анализ в системе управления деятельностью туристского предприятия. *Вестник РМАТ*. 2011. № 2(2). С. 57–62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-statisticheskiy-analiz-v-sisteme-upravleniya-deyatelnostyu-turistskogo-predpriyatiya>
5. Механцева К.Ф. Статистическое моделирование результативности процесса в процессно-ориентированных организациях. *Пространство экономики*. 2007. № 3-3. С. 185–191. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskoe-modelirovanie-rezultativnosti-protssessa-v-protssessno-orientirovannyh-organizatsiyah>
6. Ціщик Р.В., Котис Н.В. Оптимізація управління закладом охорони здоров'я на основі статистичних методів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 4. С. 126–132. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/22.pdf
7. Маркушина Е.В. Учись читать цифры. *Статистика и менеджмент*. 2011. URL: https://markushina.blogspot.com/2011/08/blog-post_5.html

References:

1. Chekotovskyi E.V. (2011) *Istoriia statystychnoi nauky: navch. posib* [History of statistical science: textbook]. Kyiv: Znannia, 495 pp. (in Ukrainian)
2. Il'enkova S.D. (2007) *Ekonomika firmy i mikrostatistika: uchebnik* [Firm economics and microstatistics: textbook] Moscow: Finansy i statistika, 384 pp. (in Russian)
3. Sigel E.F. (2004) *Prakticheskaya biznes-statistika* [Practical business statistics]. Moscow: Williams. (in Russian)
4. Sharikov V.I. (2011) *Ekonomiko-statisticheskiy analiz v sisteme upravleniya deyatel'nost'yu turistskogo predpriyatiya* [Economic and statistical analysis in the management system of the tourism enterprise]. *Vestnik RMAT*, no. 2(2), pp. 57–62. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-statisticheskiy-analiz-v-sisteme-upravleniya-deyatelnostyu-turistskogo-predpriyatiya>
5. Mekhantseva K.F. (2007) *Statisticheskoe modelirovanie rezul'tativnosti protssessa v protssessno-orientirovannykh organizatsiyakh* [Statistical modeling of process performance in process-oriented organizations]. *Prostranstvo ekonomiki*, no. 3-3, pp. 185–191. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskoe-modelirovanie-rezultativnosti-protssessa-v-protssessno-orientirovannyh-organizatsiyah>
6. Tsishchik R.V., Kotys N.V. (2020) *Optimizatsiia upravlinnia zakladom okhorony zdorovia na osnovi statystychnykh metodiv* [Optimization of health care institution management based on statistical methods]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31(70), no. 4, pp. 126–132. Available at: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2/22.pdf
7. Markushina E.V. (2011) *Uchites' chitat' tsifry. Statistika i menedzhment* [Learn to read numbers. Statistics and management]. Available at: https://markushina.blogspot.com/2011/08/blog-post_5.html

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>
УДК 331.101.3

Жолонко Т. В.

кандидат політичних наук,
Центральноукраїнський інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3541-679X>

Гребінчук О. М.

кандидат економічних наук,
Центральноукраїнський інститут
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4812-155X>

Zholonko Tetiana

Candidate of Political Sciences,
Central Ukrainian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management

Grebinchuk Olesia

Candidate of Economic Sciences,
Central Ukrainian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

SOFT INCENTIVES IN THE HUMAN RESOURCES SYSTEM: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

У статті уточнено поняття «мотивація», розглянуто основні інструменти нематеріальної мотивації в сучасній системі управління персоналом. Висвітлено приклади запровадження елементів нематеріальної мотивації успішними зарубіжними компаніями (самостійний вибір робочого графіку, дистанційна робота, надання індивідуальних та корпоративних бонусів), а також проаналізовано можливості їх реалізації на вітчизняних підприємствах. На думку авторів, запровадження всього різноманіття інструментів нематеріальної мотивації в українських організаціях стримується обмеженими ресурсами, надмірною консервативністю, неготовністю до змін з боку керівництва й працівників. Проте в епоху інформаційної революції та ринкової конкуренції неможливо залишатися осторонь світових тенденцій у сфері управління людськими ресурсами, тому вітчизняні роботодавці мають бути готовими до інновацій та позитивних змін.

Ключові слова: мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом, залучення та лояльність працівників.

The article clarifies the concept of “motivation”, considers the main tools of intangible employee motivation in the modern human resources management system, including public recognition of employee merit, increasing personal responsibility, free choice of methods of performing tasks, humanization of labor, development of industrial democracy, team awareness about organizational prospects and processes, improving of work conditions, creation of recreation areas and increasing the comfort of a workplace and others. The authors study the place of intangible motivation in the human resources management system, argue that in contrast to tangible motivation, intangible motivation is aimed at increasing the level of involvement and loyalty of employees, affects the deeper aspects of human psychology and behavior in a workplace, has a longer motivating effect, saves resources of the organization and increases the attractiveness of the organization’s brand as an employer. In addition, an effective system of motivation in the organization allows employer to attract and retain valuable employees, increases employee productivity, forms the organizational culture and the system of values in the team, improves the moral and psychological climate in the organization, and strengthens team stability and team spirit. The article also gives examples of the introduction of intangible motivation elements by successful foreign companies (such as independent choice of work schedule, remote work, providing individual and corporate bonuses), and analyzes the possibilities of their implementation in domestic enterprises. According to the authors, the introduction of a variety of intangible motivation tools in Ukrainian organizations is constrained by limited resources, excessive conservatism, and unwillingness to change on the part of management and employees. However, in the era of information revolution and market competition, it is impossible to stay away from global trends in human resource management, and therefore domestic employers must be ready for innovation and positive change.

Keywords: motivation, intangible motivation, personnel management, employee involvement and loyalty.

Постановка проблеми. В умовах пандемії відбувається ускладнення процесів управління персоналом та організаціями загалом, при цьому скорочення ресурсів підприємств приводить до переоцінки значення нематеріальної мотивації співробітників як універсального інструменту оптимізації трудової поведінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивації персоналу присвячено чимало публікацій зарубіжних та вітчизняних дослідників. Особливе місце у дослідженнях питань мотивації персоналу та управління ним посідають роботи М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, М. Армстронга, А. Колота. Вплив мотивації на конкурентоспроможність організації досліджують у своїх роботах Ю. Бойко та М. Коробкіна. Серед найновіших публікацій, які системно висвітлюють особливості формування мотиваційної системи на підприємстві, необхідно назвати статті Н. Базалійської, В. Міщук, І. Замули, К. Шиманської, І. Павлової, А. Переверзевої, О. Мулькевич. Втім, ускладнення процесів управління людськими ресурсами, розширення управлінської практики, подальше накопичення цікавих кейсів успішних компаній у сфері управління персоналом та утримання цінних співробітників актуалізують подальші наукові розвідки з вибраної проблематики.

Мета статті полягає у висвітленні основних теоретичних принципів та інструментів запровадження нематеріальної мотивації співробітників, аналізі досвіду зарубіжних компаній у цій сфері та можливостей його запровадження в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу. Розвиток економіки, підвищення ефективності підприємств різних сфер діяльності та форм власності сьогодні неможливі без кваліфікованих та вмотивованих кадрів, адже людські ресурси відіграють провідну роль у функціонуванні будь-якого підприємства. Від вмотивованості та лояльності працівників організації залежать не тільки їх трудова, соціальна активність, творчий підхід до роботи, але й остаточні результати діяльності підприємства, його ефективність. Можна цілком погодитися з А. Зленко в тому, що робітники, зацікавлені в результатах своєї праці, є більш активними, мають більш високу продуктивність праці і, як наслідок, сприяють більш швидкому досягненню кінцевих результатів діяльності компанії [1, с. 204].

Відсутність прозорості, чіткості й простоти під час формування системи мотивації може стати перешкодою для функціонування організації, стримувати розвиток персоналу,

привести до надмірної плинності кадрів, неефективного використання робочої сили, результатом чого може стати падіння економічних показників та результатів господарювання в межах усього підприємства. Українські дослідниці І. Замола та К. Шиманська також вважають, що досягнення адекватної рентабельності виробництва та збуту продукції, збереження майнового потенціалу підприємства, впровадження раціоналізаторських пропозицій та інновацій науково-технічного прогресу стають можливими лише за умови відповідної віддачі від працівників, а правильна мотивація персоналу на досягнення загальних цілей організації сприяє підвищенню командного духу в робочому колективі, розуміння кожним працівником власного успіху в межах загального успіху компанії [2, с. 203].

Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є досить непростим завданням, адже воно вимагає від керівництва глибоких знань у сфері наукового менеджменту, володіння певним управлінським досвідом. В останні десятиліття наукові доробки з мотивації персоналу надзвичайно урізноманітнилися та ускладнилися, науковці накопичили величезний обсяг інформації та статистичного матеріалу, тому вивчення мотивації сьогодні вважається окремим науковим напрямом у межах загальної теорії управління персоналом [3, с. 197].

Мотивація є дійсно складним явищем, і це пояснює багатоваріантність визначення цього поняття. Для пояснення мотивації широко використовується міждисциплінарний підхід, відповідно до якого під час визначення мотивації залучаються знання з економіки, психології, соціології та інших наук. Так, вперше термін «мотивація» вжив А. Шопенгауер у своїй роботі «Про чотириакісний корінь закону достатньої підстави», при цьому філософ розглядав мотивацію як причинність, що впливає зсередини [4, с. 128].

За понад століття існування наукового менеджменту та вивчення питань мотивів діяльності людини кардинальних змін у наповненні цього поняття не відбулося. Так, британський дослідник М. Армстронг визначає мотивацію як цілеспрямовану поведінку, пов'язану із зовнішніми та внутрішніми факторами, що спонукають людину до певної діяльності [5, с. 15].

М. Мескон вважає, що мотивація є процесом стимулювання людини самої себе та інших на певну діяльність, спрямовану на досягнення власної мети та загальних цілей організації [6, с. 24].

На думку Ю. Бойко та М. Коробкіної, мотивація – це процес вибору способу участі людини у виробничій діяльності [7, с. 236].

Н. Базалійська та В. Міщук вважають, що мотивація трудової поведінки полягає у формуванні у працівника внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали і мотиви задля досягнення очікуваної трудової поведінки [8, с. 232].

На думку С. Мочерного, мотивація – це «усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [9, с. 95].

Отже, мотивацію можна визначити як певне соціальне, економічне та психологічне явище, яке під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів спонукає людину до певної поведінки.

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту, вона спрямована на досягнення як особистих цілей кожного працівника, так і цілей усієї організації. Крім того, правильно побудована система мотивації в межах організації виконує низку таких важливих завдань:

- дає змогу залучити й утримати цінні кадри;
- підвищує результативність роботи працівників;
- стимулює трудову активність за допомогою системи покарань і винагород;
- формує організаційну культуру на підприємстві, систему цінностей у трудовому колективі;
- доповнює бренд організації як роботодавця;
- укріплює стабільність колективу та командний дух;
- покращує морально-психологічний клімат у колективі та стан працівників за допомогою визнання результатів їх трудової діяльності.

Для того щоби система мотивації працівників на підприємстві була ефективною та зручною, її побудова й функціонування повинні відбуватися з урахуванням певних принципів, серед яких важливими є принципи науковості, оптимальності, диференційованості, справедливості і прозорості. Принцип науковості передбачає, що під час розроблення стимулюючих заходів необхідно спиратися на теоретичні положення наукового менеджменту, передовий досвід провідних вітчизняних і зарубіжних компаній.

Відповідно до принципу оптимальності, вибрані методи й види стимулів повинні відповісти можливостям організації і потребам працівників, стати реальною «цінністю», за яку буде сенс боротися і прагнути її отримати.

Принцип диференційованості базується на тому, що кількість і якість запропонованих

стимулів і методів заохочення повинні відповідати особистому внеску кожного працівника у загальний успіх організації, необхідно уникати «зрівнялівки», яка нівелює індивідуальні зусилля, зменшує бажання працювати ефективно. Крім того, для справедливого розподілу благ в організації разом з ефективною системою мотивації повинна працювати дієва система оцінювання персоналу, яка буде оперативно відслідковувати досягнення й здобутки кожного працівника, особисті внески у досягнення загальних цілей організації.

Принцип справедливості означає справедливий розподіл заявлених благ відповідно до трудових зусиль та очікувань персоналу. Працівник, що протягом певного періоду віддано працював, але не отримав очікуваної винагороди, у подальшому навряд чи буде докладати максимум зусиль для досягнення цілей підприємства. Несправедливість у розподілі стимулів серед працівників може породжувати протиріччя в колективі, руйнувати морально-психологічний клімат, породжувати передумови для конфліктів.

Принцип прозорості означає, що працівники мають бути ознайомлені з принципами побудови системи мотивації і стимулювання на підприємстві, розуміти основні методи й алгоритми заохочень і покарань, мати можливість самостійно прораховувати бонуси або каральні заходи в результаті своєї трудової поведінки.

Крім того, як зазначає С. Шапіро, управління персоналом загалом і мотивацією праці зокрема повинне базуватись на принципах системного підходу та аналізу, має бути спрямованим на весь кадровий склад, пов'язувати конкретні рішення в межах підсистеми з їх впливом на систему загалом [10, с. 124].

Водночас створення чи оновлення системи мотивації трудової поведінки на підприємстві повинне базуватись на вивченні керівництвом моделі формування мотивів у людини (потреби – мета – дія – експектації); розумінні основних факторів, які впливають на мотивацію; адекватному підході до набору потреб персоналу і створення умов, за яких ці потреби можуть бути задоволені; врахуванні того, що мотивація насамперед є не самоціллю, а способом задоволення цілей організації та конкретних співробітників; усвідомленні ситуації на конкретному підприємстві; врахуванні наявного стилю керівництва та взаємодії керівника з підлеглими. Особливого значення ці засади набувають в умовах ускладнення економічного розвитку країни, скорочення інвестицій, пришвидшення інфляції та обмеженості ресурсів у підприємств, викликаних пандемією та її наслідками.

Теорія мотивації традиційно розділяє мотивацію на матеріальну й нематеріальну. До матеріальної відносять усі фінансові стимули, які використовує організація, зокрема заробітну плату, премії, бонуси. До нематеріальної належать усі інші форми стимулювання інтересу працівника до роботи й підвищення ефективності трудової діяльності.

Матеріальна мотивація є дійсно сильним та дієвим інструментом, але не єдиним інструментом задоволення потреб працівника. Разом з матеріальною мотивацією на підприємстві мають використовуватися інструменти нематеріального заохочення персоналу – більш складна, але не менш ефективна система впливу на трудову поведінку. Нематеріальна мотивація спрямована головним чином на підвищення рівня залучення та лояльності працівників, вона дає змогу впливати на глибинні аспекти людської психології, має триваліший мотиваційний ефект і, зрештою, дає змогу зекономити ресурси підприємства. Відомий американський фахівець із людських ресурсів С. Кові у своїй книзі «7 навичок високоефективних людей» зауважує, що «поводитися з працівниками слід як з найкращими клієнтами, адже вони є основним активом компанії, а не статтею витрат» [11, с. 35].

Дійсно, людина, яка з радістю приходить на роботу, знає, які цілі перед нею стоять, відчуває впевненість у своїх силах, готова до стовідсоткової віддачі на робочому місці. Нематеріальна мотивація створює основу для залучення персоналу у процеси організації, формує почуття безпеки й піклування з боку підприємства.

Найпоширенішими методами нематеріальної мотивації є публічне визнання заслуг та індивідуального внеску у спільний успіх, планування кар'єри працівника, делегування робітникам управлінських повноважень і рішень, підвищення персональної відповідальності та надання права вибору щодо методів вирішення поставлених завдань. Серед важливих інструментів нематеріальної мотивації А. Колот називає гуманізацію праці, розвиток виробничої демократії, інформованість колективу про організаційні процеси та перспективи [12].

Крім зазначених методів, у системі нематеріальної мотивації праці широко використовуються такі інструменти:

- різноманітні конкурси на звання кращого працівника місяця, оприлюднення результатів цих конкурсів;

- корпоративні святкові заходи, неформальні зустрічі, колективні подорожі, які допомагають підтримувати командний дух і формують почуття приналежності до колективу;

- надання певної автономії та ускладнення завдань для працівників, адже людина, якій доручають складні завдання, розуміє, що їй довіряють, розраховують на її професійні навички, отже, вона прагне виконати ці завдання якомога краще;

- формування позитивного бренду організації як відповідального роботодавця та успішного суб'єкта господарювання, адже співробітники, які працюють на відомому, респектабельному та успішному підприємстві, відчуватимуть гордість від приналежності до неї і намагатимуться тримати свій професійний рівень високим;

- створення сприятливого мікроклімату в колективі, чого можна досягти завдяки формуванню позитивної корпоративної культури, залученню у штат психолога, культивуванню певних корпоративних цінностей; відповідно до більшості досліджень, гарний мікроклімат та доброзичливий колектив стають вагомим фактором залучення й утримання працівників на робочому місці за рівноцінних матеріальних умов із конкурентами-роботодавцями;

- покращення умов праці, зокрема створення зон відпочинку, підвищення комфортності робочого місця, надання працівникам права вибору щодо оформлення своєї робочої зони, оновлення матеріальної бази підприємства.

Використання подібних інструментів вже давно запроваджене у провідних зарубіжних компаніях, які очолюють світові рейтинги найбажаніших роботодавців. Так, наприклад, німецька фармацевтична компанія “Boehringer Ingelheim”, пропонує своїм працівникам безкоштовні внутрішні курси з підвищення кваліфікації або оплати зовнішнього навчання, три додаткові оплачувані вихідні для особливих подій (весілля або народження дитини), безкоштовне відвідування масажного кабінету і психолога, корпоративний басейн тощо.

Глобальна транспортна компанія “DHL Express” зацікавлює своїх працівників програмами індивідуального розвитку, конференціями і тренінгами для професійного й особистого зростання, страхуванням життя, медичним страхуванням, гнучким робочим графіком і можливістю працювати з дому.

Компанія “Google”, яка вже кілька років є лідером світового рейтингу роботодавців, пропонує ще більше бонусів для своїх працівників. Так, в офісах компанії можна відвідати медичний кабінет, спортзал, перукарню, здати речі в хімчистку, залишити дитину у дитячому садочку тощо. Компанія робить усе, щоби працівники не відволікались на побутові проблеми і максимально віддавались робочим процесам.

Популярності у всьому світі набуває інший цікавий інструмент нематеріальної мотивації – так звана модульна система компенсації вільним часом, відповідно до якої понаднормова праця або особливі успіхи компенсуються не грошовими надбавками, а наданням вільного часу, коли працівнику це буде необхідно. В деяких організаціях (у “Google”, “Apple” та інших ІТ-компаніях) взагалі відмовилися від жорсткої регламентації робочого часу. Так, робітники можуть працювати у будь-який час, коли їм це буде зручно, самостійно встановлювати свій робочий графік, але за умови реалізації усіх поставлених завдань у задані терміни.

Відповідальні роботодавці намагаються піклуватися про моральний стан своїх працівників. Так, у китайських ІТ-компаніях поширилась практика найму у штат привабливих співробітниць, завданнями яких є створення веселої атмосфери в офісі, підтримання бесід із працівниками-чоловіками, складання компанії співробітникам у час їхнього відпочинку та перерв на обід тощо.

Більш традиційним, але не менш ефективним інструментом нематеріальної мотивації у зарубіжних компаніях є ротація кадрів. Планування кар’єри працівників, просування їх по службі відбуваються з урахуванням індивідуальних досягнень працівника, його стажу роботи, особистих якостей та професійних навичок.

Деякі з вищеназваних інструментів уже використовуються вітчизняними підприємствами і значно підвищують їх статус успішних роботодавців. У вітчизняному рейтингу найпривабливіших організацій знаходяться телекомунікаційна компанія «Київстар», фармацевтична компанія «Дарниця», «1+1 Медіа», компанія «АТБ» тощо – всі вони, окрім конкурентоспроможної заробітної плати, пропонують своїм працівникам надійний соціальний пакет, можливість кар’єрного зростання, різноманітні корпора-

тивні та індивідуальні бонуси. Звісно, не всі вітчизняні компанії мають відповідні ресурси та бажання запровадити у себе такі елементи нематеріальної мотивації, як, наприклад, “Google” або “Apple”, часто на заваді інноваціям стають консервативність, неготовність до змін з боку керівництва та персоналу, відсутність чіткого розуміння або обмеженість ресурсів. До того ж більшість інструментів нематеріальної мотивації не є безкоштовними і вимагають певних витрат, тому їх запровадження відкладають до «кращих часів». Водночас сьогодні, в епоху стрімкого поширення інформації та глобалізації економічних процесів, неможливо залишатися осторонь загальносвітових тенденцій у сфері менеджменту людських ресурсів. В цьому контексті вивчення успішної зарубіжної та вітчизняної управлінської практики, аналіз усього різноманіття інструментів нематеріальної мотивації дає змогу вибрати найбільш оптимальний спосіб впливу на трудову поведінку співробітників в умовах конкретної організації та з будь-якими ресурсами.

Маємо зауважити, що ефект від мотиваційних заходів досить важко оцінити, адже він має не тільки економічні наслідки (досягнення цілей установи), але й соціальні (підвищення рівня задоволеності роботою у працівників, покращення морально-психологічного клімату тощо). Важливо, щоб до формування системи мотивації персоналу були залучені працівники на всіх рівнях, адже лише за цих умов система мотивації буде обґрунтованою, комплексною, ефективною.

Висновки. В результаті проведеного дослідження доходимо висновку про важливість інструментів нематеріальної мотивації в системі управління персоналом, їх значення для формування бренду роботодавця і позитивний вплив на трудову поведінку працівників, ступінь їх залучення в організаційні процеси та підвищення їх продуктивності.

Список використаних джерел:

1. Зленко А. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204–206.
2. Замула І., Шиманська К. Поняття мотивації працівників, її види та зв’язок із системою бухгалтерського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2011. № 2(20). С. 201–211.
3. Грінько І. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2009. Вип. 24(1). С. 196–200.
4. Шопенгауер А. Полное собрание сочинений. Москва : Престиж-книга, 2011. 1032 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 435 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1999. 800 с.
7. Бойко Ю., Коробкина М. Мотивация и стимулирование труда как объективный фактор повышения конкурентоспособности предприятия в условиях становления и развития рыночных отношений. *Концепт*. 2016. Т. 2. С. 236–240. URL: <https://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (дата звернення: 15.05.2021).

8. Базалійська Н., Міщук В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 232–236.
9. Мочерний С. Економічний словник-довідник. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
10. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа, 2005. 224 с.
11. Кові С. 7 навичок високоєфективних людей. Київ : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2021. 384 с.
12. Колот А. Мотивация персонала. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

References:

1. Zlenko A. (2010) Sutnistj motyvaciji praci ta jiji rolj v zabezpechenni efektyvnogho upravlinnja trudovymy resursamy [The essence of labor motivation and its role in ensuring effective management of labor resources]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 2, pp. 204–206.
2. Zamula I., Shymanska K. (2011) Ponjattja motyvaciji pracivnykiv, jiji vydy ta zv'jazok iz systemoju bukhghaltersjkogho obliku [The concept of employee motivation, its types and connection with the accounting system]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhghalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 2(20), pp. 201–211.
3. Hrinko I. (2009) Vdoskonalennja materialjnoji motyvaciji praci v systemi upravlinnja promyslovymy pidpryjemstvamy [Improving the material motivation of work in the management system of industrial enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 24(1), pp. 196–200.
4. Shopengauer A. (2011) Polnoe sobranie sochineniy [Complete collection of works]. Moscow: Prestizh kniga. (in Russian)
5. Armstrong M. (2004) Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Human resource management practice]. SPb.: Piter. (in Russian)
6. Meskon M., Albert M., Khedouri F. (1999) Osnovy menedzhmenta [Osnovy menedzhmenta]. Moscow: Delo. (in Russian)
7. Boyko Yu., Korobkina M. (2016) Motivatsiya i stimulirovanie truda kak ob'ektivnyy faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya v usloviyakh stanovleniya i razvitiya rynochnykh otnosheniy [Motivation and stimulation of work as an objective factor in increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of formation and development of market relations]. *Kontsept*, vol. 2, pp. 236–240. Available at: <https://e-koncept.ru/2016/46061.htm> (accessed 15 May 2021).
8. Bazaliiska N., Mishchuk V. (2016) Sutnisni pidkhody formuvannja systemy motyvaciji trudovoji povedinky pracivnykiv na pidpryjemstvi [Essential approaches to the formation of a system of motivation of labor behavior of employees in the enterprise]. *Global and national economic problems*, vol. 9, pp. 232–236.
9. Mochernyi S. (1995) Ekonomichnyj slovnyk-dovidnyk [Economic dictionary-reference book]. Kyiv: Femina.
10. Shapiro S. (2005) Motivatsiya i stimulirovanie personala [Motivation and stimulation of staff]. Moscow: GrossMedia.
11. Kovi S. (2021) 7 navychok vysokoefektyvnykh ljudej [7 skills of highly efficient people]. Kyiv: Klub simeinoho dozvillia. (in Ukrainian)
12. Kolot A. (2002) Motyvacija personalu [Staff motivation]. Kyiv: KNEU.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-9>
УДК 658:338.26

Чумак О. В.

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6387-2840>

Дацій О. І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

Chumak Oksana

Doctor of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and Business Technologies,
National Aviation University

Datsii Oleksandr

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Educational Institute of Management, Economy and Finance,
PJSC Higher Education Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ORGANIZATIONAL BUDGET MODELLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті охарактеризовано поняття «бюджет» і «бюджетування», надано авторське трактування поняття «бюджетування». Державним підприємствам рекомендовано здійснювати бюджетування в рамках фінансового планування. Обґрунтовано організацію бюджетування на підприємстві через розроблення нормативних регламентів (запропоновано проєкт архітектури документа Положення про бюджетування), побудову моделі бюджетування та опис базових процедур такої технології. Для реалізації технології бюджетування окреслено підготовку базової структури бюджетів, представлено послідовність формування функціональних бюджетів підприємства та визначено проєкції бюджетної структури. Державним підприємствам рекомендовано здійснювати бюджетування та фінансове планування як взаємозгоджені процеси в рамках стратегічного управління.

Ключові слова: бюджет підприємства, бюджетування, регламент, бюджетна структура, фінансове планування.

It is expedient to improve technology of classical budgeting by streamlining organizational aspects when building a holistic business system. The introduction of improved methodological provisions will ensure effective functioning of enterprise in future periods according to pre-defined parameters. The purpose of the article is to substantiate concept of classical budgeting as a management technology, and organization of its implementation and execution at a state enterprise. The article characterizes concept of budget and budgeting, provides an author's interpretation of the concept of "budgeting". State-owned enterprises are recommended to budget within framework of financial planning. The organization of budgeting at enterprise is substantiated through development of normative regulations (the project of architecture of document of Regulations on budgeting is offered), construction of model of budgeting and description of basic procedures of such technology. This allows management to assess the profitability of business processes, which set performance targets. The system of budgeting of enterprise under conditions of regulation of budgetary forms and observance of provided regulatory provisions provides expected economic effect in a long-term time interval. The components of budgeting system in the context of organizational procedures are identified. To implement the technology of budgeting, the preparation of the basic structure of budgets is outlined, sequence of formation of functional budgets of enterprise is presented and projections of budget structure are determined. It is recommended for state-owned enterprises to apply flexible budgeting and planning. Certain organizational aspects of the implementation of budgeting system at enterprise facilitate the procedures of forming the budget structure and use of budgeting technology in management system of enterprises. It is concluded that it is recommended for state-owned enterprises to carry out budgeting and financial planning as mutually agreed processes in the management aspect of strategic aspects of economic activity.

Keywords: enterprise budget, budgeting, regulations, budget structure, financial planning.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови зумовлюють високу конкуренцію на ринках, цінові варіювання на продукти, турбулентність в управлінні ресурсами щодо поставок, використанні та оптимізації залишків, а також обмежені вільні фінансові ресурси. За впливу таких потужних чинників на управління економічною діяльністю підприємства стають нагальними питання вдосконалення технології класичного бюджетування через упорядкування організаційних аспектів під час побудови цілісної бізнес-системи. З огляду на те, що бюджетування є дієвим інструментом управління економічною діяльністю та використання ресурсів, упровадження удосконалених методичних положень забезпечить ефективне функціонування підприємства в майбутніх періодах за визначеними попередньо параметрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових напрацювань, які висвітлюють питання бюджетування на підприємствах у вітчизняній та зарубіжній науці, є доволі багато. У працях таких учених, як К. Друрі, Р.С. Каплан, Дж. Фостер, Дж. Шим, М.Д. Білик, В.В. Гамаюнов, С.Ф. Голов, Г.Я. Гольштейн, Є.Ю. Добровольський, О.Г. Мельник, Г.О. Партін, В.П. Савчук, І.А. Старожуков, А.В. Череп, К.В. Щиборщ, Л.Ю. Янданова, здебільшого вивчалися понятійний апарат, види та структура бюджетів залежно від галузевої специфіки, контроль виконання бюджетів. Водночас актуалізованими залишаються регламентація та організація бюджетування, що потребує свого наукового розвитку для підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концепції класичного бюджетування як управлінської технології та організації його впровадження і виконання на державному підприємстві.

Виклад основного матеріалу. У різні часи еволюції генезису поняття «бюджет» учені трактували його як кількісний план у грошовому вимірі [3; 8], фінансовий план [2], процес планування майбутніх операцій [4]. Як слушно узагальнено вченими, процеси, пов'язані з формуванням бюджетів, отримали назву «бюджетування» як інструмент оперативного фінансового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, складової частини управлінського обліку й поточного контролю [6, с. 525]. Спираючись на дослідження економістів щодо бюджетування, визначаємо його як технологію управління, на основі якої здійснюється процес планування ресурсів та основних

показників фінансово-економічної діяльності через процедури розроблення бюджетів, організації та контролю їх виконання.

Процес впровадження системи бюджетування на підприємстві є доволі складним, довготривалим і залежним від специфіки господарських операцій конкретного суб'єкта підприємництва, що потребує адаптації у кожному випадку окремо. До того ж не існує універсального підходу до послідовності реалізації і складу етапів бюджетування. Погодились із твердженням, що в основі побудови системи бюджетування лежить інтегрований підхід до основних функцій управління [3, с. 12], тому під час організації процесу бюджетування потрібно спочатку проаналізувати цілі підприємства, провести діагностику підприємства, тобто оцінити поточний стан системи управління та ефективність діючої системи фінансового планування й контролю з точки зору повноти, достовірності та оперативності надання інформації різним рівням управління для прийняття рішень.

З огляду на забезпечення ефективності використання ресурсів обов'язкове фінансове планування державних підприємств може здійснюватися за допомогою використання різних інструментів, найбільш популярним з яких є система бюджетування як управлінська технологія, основу якої складають взаємопов'язані бюджети, що забезпечують керівництво необхідною інформацією про очікувані запаси, витрати, доходи, грошові потоки за видами операцій. Бюджетування як спосіб управління вченими вбачається ефективною системою, що забезпечує оптимізацію результатів фінансово-господарської діяльності, в рамках чого збирається інформація для оцінювання діяльності підприємства у звітному періоді. Розглядаючи бюджетування як технологію, ми її розуміємо як сукупність знань, відомостей про послідовність певних процесів.

Першочерговим завданням під час впровадження бюджетування на підприємстві постає забезпеченість ефективної організації його здійснення та контролю за виконанням. Задля цього необхідно встановити та зафіксувати відповідні правила, досягнуті результати та процедури їх забезпечення у внутрішніх регламентуючих документах. Впровадження чіткого регламенту бюджетування дає змогу за визначений термін виявити значну кількість недоліків та резервів підвищення ефективності роботи підприємства.

Ефективна організація виконання бюджетування зумовлюється залученням максимальної кількості підрозділів підприємства, тому регламентація є ключовим елементом цієї сис-

теми. Бюджетний регламент передбачає встановлення порядку складання (розроблення), подання (передання), погодження (візування), консолідації (оброблення та аналізу), проведення план-факту аналізу та оцінювання виконання бюджетів різного виду і рівнів.

Регламентні документи містять інформацію про необхідні дії та їх результати за формою, яка визначає послідовність дій та результатів, а також дає змогу узгоджувати їх між собою. Зарубіжні компанії та вітчизняні підприємства, які під час бюджетування складають і виконують норми бюджетних регламентів, досягають ефективності в системі бюджетування. Перед розробленням

регламентів бюджетного процесу варто узгодити організаційно-функціональну структуру підприємства і визначити основні етапи бюджетного циклу, такі як підготовка, формування, узгодження та затвердження, контроль та аналіз бюджету. Насамперед йдеться про складання Положення про бюджетування, що є основним регламентом, яким визначається порядок реалізації процесу бюджетного управління (табл. 1).

При цьому саме виконання регламентів дає змогу керівництву звернути увагу на рентабельність бізнес-процесів, які забезпечують виробництво додаткової вартості, визначити резерви та сформувати напрями для їх вико-

Таблиця 1

Рекомендована загальна структура та зміст Положення про бюджетування

№	Розділ Положення	Зміст, який розкривається у розділі
1	Загальна частина	Мета. Завдання бюджетування. Терміни і їх зміст. Учасники бюджетування. Порядок затвердження Положення.
2	Форми бюджетних документів	Визначення основних параметрів бюджетів. Стандартизація бюджетних статей. Встановлення переліку ключових показників в розрізі видів бюджетів. Уніфікація форм бюджетів. Узгодження форм, статей і показників з центрами відповідальності (підрозділами).
3	Схеми процесів складання документів	1. Підготовка бюджету. Розкриваються основні заходи етапу (склад бюджетів і статей, довідники, підготовка наказу про початок бюджетування тощо), відповідальні за них особи і підрозділи, результати, терміни. 2. Формування бюджетів. Наводиться перелік бюджетів за підрозділами, відповідальними за їх складання і подання відповідної інформації для їх формування. Подається послідовність формування бюджетів. Зазначається термін початку бюджетного процесу. 3. Графік складання бюджетів. 4. Формули розрахунку планових та фактичних статей бюджетів.
4	Порядок взаємодії підрозділів під час бюджетування	Види і зміст документів, які подаються одним підрозділом іншому. Терміни подання документів. Відповідальні за підготовку і подання таких документів.
5	Узгодження та затвердження бюджетів	Визначаються етапність узгодження та порядок коригування бюджету. Здійснюється затвердження бюджету керівником. Блок-схеми консолідації бюджетів під час планування та підготовки фактичної інформації про виконання.
6	Перелік щомісячних, квартальних та річних бюджетів	Визначається перелік видів бюджетів в розрізі періодів, за якими вони мають бути складені, чим передбачається їх узгодженість зі стратегією підприємства.
7	Відповідальні особи	Права і обов'язки учасників процесу бюджетування. Механізм роз'яснення і доведення до відповідальних осіб їх функцій. Визначення термінів виконання закріплених функцій відповідальних за кожною операцією бюджетування. Порядок подання й розгляд зауважень щодо поточної роботи.
8	Контроль виконання бюджетів	Контроль бюджету здійснюється за підсумками його виконання після отримання фактичної інформації щодо дотримання дедлайнів, виконання обов'язків всіма відповідальними, врахування умов виконання бюджетних показників. Подаються порядок і форми подання запитів до центрів відповідальності. Визначення рівня виконаності бюджетів.
9	Аналіз виконання бюджетів	Виконується порівняльний аналіз запланованих та фактичних показників, виявляються відхилення та події, які до них призвели.
10	Коригування бюджетів	За отриманими результатами виконання бюджетів (та/або інших причин) передбачається можливість коригування задля усунення негативних наслідків у майбутньому.
11	Порядок внесення змін до Положення	Встановлюються порядок внесення змін та умови, за яких це є можливим і необхідним.

ристання задля покращення фінансово-економічного стану.

Бюджетування являє собою складний механізм, функціонування якого значною мірою залежить від злагодженої роботи усіх його складових частин, а саме бюджетної структури, системи, моделі та процедури [9, с. 448]. Досліджуючи технологію бюджетування, маємо наголосити на необхідності складання функціональних бюджетів, які оцінюють основну діяльність підприємства (закупки, виробництво, реалізацію тощо), та операційних бюджетів, які забезпечують вимір кожного центра фінансової відповідальності щодо кінцевих фінансових результатів.

Під час застосування комплексної моделі бюджетування, як наслідок, дані цих двох груп бюджетів консоліднуються у три зведені бюджети підприємства, такі як бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджет за балансом.

Для своєчасного й обґрунтованого складання бюджетів необхідним є ефективно забезпечення організації цього процесу, до якого рекомендовано віднести такі складники:

1) інформаційне забезпечення (нормативні документи, звітність підприємства, плани, прогнози та стратегія розвитку, бюджети минулих періодів);

2) трудові ресурси (делегування персоналу фінансових служб підприємства повноважень з організації бюджетування);

3) технічне й технологічне забезпечення (своєчасність надання технічної підтримки та забезпечення інформаційними технологіями виконання процесу бюджетування).

З огляду на багатоаспектність, притаманну технології бюджетування, під час складання функціональних бюджетів виникає необхідність передбачати дотримання структурованої послідовності з огляду на потреби, яку на підставі вивчення низки наукових джерел узагальнено для державних підприємств на рис. 1.

Подана на рисунку етапність складання функціональних бюджетів дає змогу враховувати чинники, які зумовлюють найбільший вплив на бюджетні показники, та передбачати вплив ймовірних ризиків, прогнозовані показники, а також за окремими процесами вибирати обмеження у вигляді лімітів за певними статтями бюджетів.

Після фінансових обмежень застосовують обмеження щодо запасів, які мають бути наявні в кожному структурному підрозділі у необхідній кількості в необхідний час для забезпечення ефективного виконання ними своїх функцій та виконання запланованих показників. Отже, постає необхідність у

ОСНОВНІ ЕТАПИ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

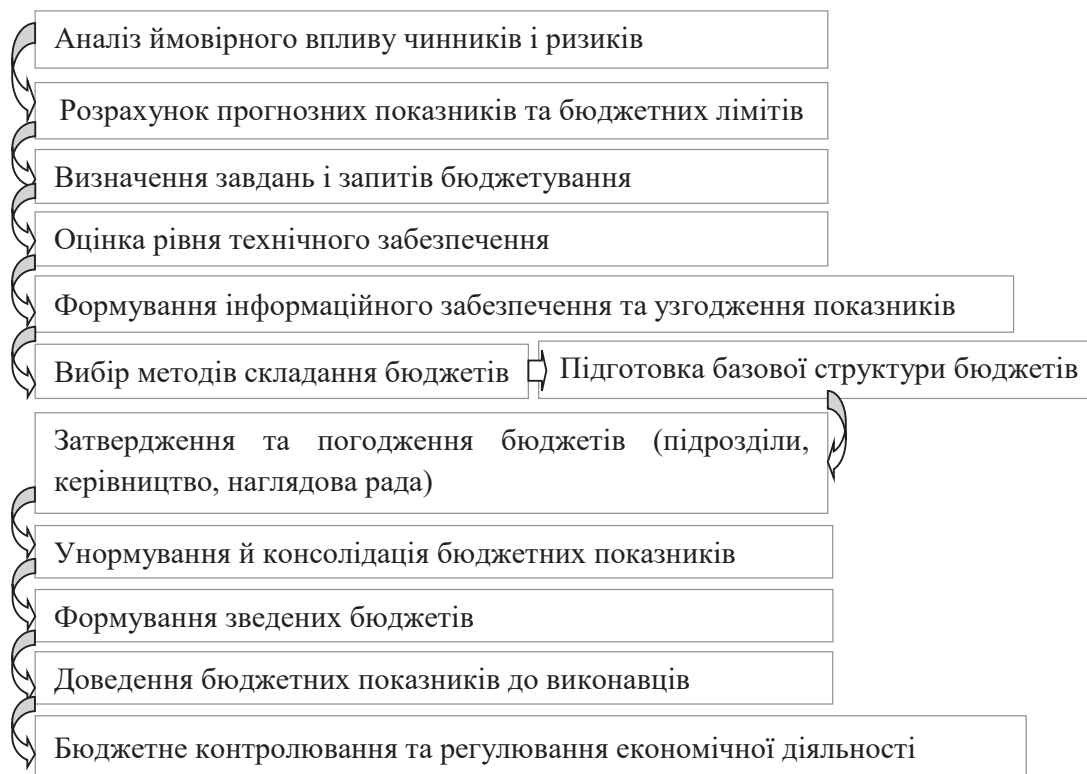


Рис. 1. Послідовність формування функціональних бюджетів державного підприємства

постійному моніторингу динаміки таких показників відносно встановлених лімітів. Обмеження обов'язково мають бути збалансованими між собою за ключовими показниками (платежі, активи, витрати тощо).

Визначення завдання формування інформаційного забезпечення та узгодження показників має бути взаємоузгодженим з усіма підрозділами, своєчасно надходити до користувачів, а інформація має бути достовірною в розрізі показників та підрозділів (процесів).

Бюджети складаються за допомогою різних методів, проте в їх основу покладено балансовий підхід, який допомагає узгодити потреби й ресурси, підсумкові показники надходжень і видатків, для кожної статті витрат визначаються джерела покриття. Оскільки нами рекомендовано порядок складання функціональних бюджетів, акцентуємо увагу на методах їх складання відповідно до вибору об'єкта бюджетування, до яких науковцями віднесено методи поопераційного (процесно-орієнтованого) і програмно-цільового бюджетування за центрами відповідальності та за видами бізнесу, а також змішаний (матричний) метод. Формування процесно-орієнтованих бюджетів підприємства виконується розробленими моделями його бізнес-процесів.

З огляду на оперативні цілі підприємства встановлюються цільові показники виконання окремих бізнес-процесів в період бюджетування, проводяться розрахунки споживання ресурсів, надходження та витрачання коштів, отримання прибутків чи збитків, прогнозного балансу [5]. Вибір методу державним підприємством здійснюється залежно від виробничо-організаційної побудови. Застосовування бюджетування за центрами фінансової відповідальності також дасть змогу здійснювати планування та контроль за ресурсами, доходами й витратами в місцях їх виникнення (бізнес-процесах, функціях), а також виявляти рівень впливу центрів відповідальності на виконання планових показників.

Оскільки існує значна кількість видів бюджетів, на підприємстві варто дотримуватись певної бюджетної структури, в основу якої мають бути покладені такі сторони господарської діяльності:

- 1) організація виробництва;
- 2) регулювання грошових потоків;
- 3) додаткове фінансування у разі виробничої необхідності за дотримання умов забезпечення фінансової стійкості та ліквідності, визначених на підставі показників балансу.

Види вибраних бюджетів мають бути узгоджені з причинами, через які вони вводяться та відповідають певним об'єктам бюджетів

згідно з вибраною метою. До того ж підготовка базової структури бюджетів включає визначення переліку бюджетів та формування статей і показників бюджетів за їх видами в розрізі процесів державного підприємства. На підставі отриманої інформації визначаються або розраховуються цільові показники первинного бюджету та передача сформованих даних відповідальним за складання бюджетів. На цьому етапі визначаються типи бюджетів, такі як натуральні, вартісні, натурально-вартісні, грошові. При цьому для забезпечення ефективності бюджетування варто враховувати такі аспекти:

- за кожним вибраним процесом має бути сформовано лише один бюджет;

- враховувати всі процеси діяльності, проте за умови незначної (до 10%) або нульової рентабельності діяльність недоцільно планувати.

Слід зазначити, що формування бюджетної структури на підприємстві передбачає обґрунтування й вибір бюджетних показників. Оскільки у функціональних бюджетах міститься інформація про основні показники, які характеризують ефективність діяльності у вартісному і кількісному вимірі в розрізі процесів, ними визначаються також параметри, через які мають бути реалізовані ці процеси (обсяги продажу, ціни, доходи).

З огляду на вищезазначене проєкціями бюджетної структури підприємства на етапі її формування можуть бути проєкція господарських операцій, проєкція функціональних бюджетів на статті, проєкція центрів фінансової відповідальності (за бюджетами і окремими статтями). Водночас на цьому кроці також групують статті до кожного бюджету, зокрема здійснюють такі дії:

- визначають алгоритм розрахунку узагальнюючих показників;

- готують формат для статей, які можна буде за необхідності деталізувати до рівня господарських операцій; це дасть змогу забезпечити узгодженість вихідних даних із підсумками за операційними та функціональними бюджетами.

Для реалізації технології бюджетування виділяють три основні підходи, які можуть застосовуватися на етапах їх планування: «знизу вверх», «зверху вниз», а також комбінований підхід. Підприємствам, які не визначають прибутковість своєї діяльності через державні замовлення або монополію на ринку, доцільно використовувати комбінований підхід, за якого зверху спускаються цільові фінансові показники, потім за напрямком «знизу вверх» формується вся система бюджетів підприємства, а надалі аналізується

їх відповідність цільовим показникам (оборотність, рентабельність тощо).

Оскільки гнучке бюджетування забезпечує адаптивність бюджетів через варіантність діапазонів ділової активності за різних прогнозів, рекомендовано застосовувати за низки виниклих умов гнучке бюджетування й планування для державних підприємств, проте здійснювати обґрунтування відповідно до стратегічної мети (за збиткової діяльності вимагати зростання прибутковості не завжди буде раціонально). Використання гнучкого бюджету дає змогу розділити отримане загальне відхилення на відхилення від гнучкого бюджету і відхилення, скориговане з урахуванням фактичного обсягу діяльності. І.А. Ансофф розглядав також програмне бюджетування, методичним підґрунтям якого є розроблення фінансових планів на програмно-цільовій основі, коли кожен вид економічної діяльності чи структурний підрозділ має бути обґрунтованим за критерієм економічної ефективності від отриманих коштів [1, с. 7].

Удосконалена система бюджетування на підприємстві дає змогу поліпшити фінансові

результати, раціонально розподіляти і використовувати ресурси; оптимізувати витрати і впровадити оперативний контроль за ними; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямів діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань [7, с. 39].

Висновки. Бюджети є складовою частиною більшості контрольних систем підприємств зі встановленням контрольних критеріїв для покращення координації дій планування, тому для державних підприємств рекомендовано здійснювати бюджетування та фінансове планування як взаємоузгоджені процеси в рамках управління стратегічними аспектами економічної діяльності. Зазначимо, що система бюджетування підприємства за умов регламентації бюджетних форм та дотримання передбачених регламентних положень щодо організації забезпечує очікуваний економічний ефект у довгостроковому часовому інтервалі.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И.А. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 303 с.
2. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2010. № 3. С. 97–109.
3. Бугай В.З., Бугай А.В., Ренгевич Ю.Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 10–16.
4. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 37–46.
5. Новіков Д.Г. Моделювання системи бюджетування підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02 ; Донецький національний університет. Донецьк, 2003. 19 с.
6. Тодосійчук В.І., Алескерова Ю.В. Бюджетування як інноваційний підхід в управлінні аграрним підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 524–529.
7. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.
8. Хорнеген Ч., Фостер. Дж. Управленческий учет. Санкт-Петербург, 2005. 521 с.
9. Череп О.Г., Стремидло О.Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1(4). С. 445–451.

References:

1. Ansoff Y.A. (1989) Strategicheskoe upravlenye. Moscow: Ekonomika, 303 p.
2. Bilyk M.D. (2010) Bjudzhetuvannja u systemi finansovogho planuvannja. *Finansy Ukrainy*, no. 3, pp. 97–109.
3. Bughaj V.Z., Bughaj A.V., Renghevych Ju.Ju. (2010) Aspekty bjudzhetuvannja v upravlinni ghospodarskoju dijalnistju na pidpryjemstvi. *Visnyk Zaporizjkogho nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4(8), pp. 10–16.
4. Gholov S.F. (2009) Metody bjudzhetnogho planuvannja. *Finansy Ukrainy*, no. 12, pp. 37–46.
5. Novikov D.Gh. (2003) Modeljuvannja systemy bjudzhetuvannja pidpryjemstva v umovakh transformacijnoji ekonomiky: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.03.02 / Doneckyj nac. un-t. Doneck, 19 p.
6. Todosijchuk V.I., Aleskerova Ju.V. (2016) Bjudzhetuvannja jak innovacijnyj pidkhid v upravlinni aghrarnym pidpryjemstvom. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 524–529.
7. Fedorchenko O.Je. (2015) Udoskonallennja systemy bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 37–39.
8. Khorneghen Ch., Foster Dzh. (2005) Upravlencheskyj uchet. SPb., 521 p.
9. Cherep O.Gh., Stremydlo O.Ju. (2011) Rolj bjudzhetu ta procesu bjudzhetuvannja v upravlinni pidpryjemstvom. *Bjuletenj Mizhnarodnogho Nobelivsjkogho ekonomichnogho forumu*, no. 1(4), pp. 445–451.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-10>
УДК 338

Шевченко І. Б.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Шендерівська Л. П.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Shevchenko Inna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Shenderivska Lina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЛАНСОВА МОДЕЛЬ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

EXPERIMENTAL BALANCE MODEL FOR DIAGNOSTICS OF THE CRISIS STATE OF ENTERPRISES PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY

Сучасна економічна система України перебуває у досить нестабільному положенні. Цьому сприяють як міжнародні політичні, економічні та фінансові кризи, світова пандемія 2020 року, так і внутрішня політична й економічна ситуація. Для багатьох вітчизняних підприємств, особливо у видавничо-поліграфічній галузі, постала реальна загроза банкрутства. Менеджменту комерційних організацій необхідно мати ефективний інструмент для ранньої діагностики кризових явищ, можливості виявити їх причину та усунути її шляхом коригування власних стратегій розвитку. У статті досліджено фінансово-економічний стан видавничих та поліграфічних підприємств, виявлено фактори, що мають найбільший вплив на їх фінансову стійкість, та розроблено балансову модель діагностики кризового стану. В ході подальшого дослідження та вдосконалення моделі вона може стати надійним засобом швидкого виявлення потенційних загроз фінансовому та економічному стану підприємства.

Ключові слова: видавничо-поліграфічна галузь, кризовий стан, фінансова стійкість, балансова модель діагностики кризового стану, відносні показники фінансового стану підприємства.

The modern economic system of Ukraine is in a rather unstable position. In modern conditions, the deterioration of the economic situation is becoming increasingly important crisis management of the enterprise, namely the choice of optimal methods for diagnosing the crisis of enterprises. Based on the work of experienced scientists in crisis management, we can say that to diagnose the crisis of the enterprise must first determine the nature of the crisis and based on the life cycle of the enterprise, it is necessary to assess the potential threat of bankruptcy of the publishing industry to identify the crisis and exit from it through corporate strategies of recovery and restructuring. As a result of constant changes in legislation, political and economic life of the state, there are many fundamentally new factors influencing domestic enterprises of the publishing and printing industry. This is facilitated by international political, economic and financial crises, the global pandemic of 2020, and the domestic political and economic situation. For many domestic enterprises, especially in the publishing and printing industry, there is a real threat of bankruptcy. The management of commercial organizations needs to have an effective tool for early diagnosis of crisis phenomena, the ability to identify their cause and eliminate it by adjusting their own development strategies. The article examines the financial and economic condition of 6 publishing and printing companies, identifies the factors that have the greatest impact on their financial stability and developed a balance model for crisis diagnosis. To diagnose the crisis of publishing and printing companies use the same methods, only taking into account some features of the industry described earlier. And the key to the successful elimination of most crises, the company should identify them in advance and take a number of appropriate preventive measures. It is necessary to use a proactive method that allows you to either eliminate the cause of the crisis, or adapt the company to new conditions and thus avoid a crisis. We propose to use the method of correlation-regression analysis – is the construction and analysis of economic-

mathematical model in the form of a regression equation (correlation equation), which expresses the dependence of the resultant feature on one or more feature factors and estimates the degree of connection density. With further research and improvement of the model, it can become a reliable means of rapid identification of potential threats to the financial and economic condition of the enterprise. The experience of studying the methodology of construction of such a model will be useful for future professionals to apply it in future professional activities.

Keywords: publishing and printing industry, crisis state, financial stability, balance model of crisis diagnostics, relative indicators of financial condition of the enterprise.

Постановка проблеми. В сучасних умовах погіршення економічного становища все більшого значення набуває антикризове управління підприємством, а саме вибір оптимальних методів діагностики кризового стану підприємств. Внаслідок постійних змін у законодавстві, політичному та економічному житті держави виникає досить багато принципово нових факторів впливу на вітчизняні підприємства видавничо-поліграфічної галузі. Як зазначається у схваленій Урядом Концепції популяризації вітчизняної видавничої продукції на 2014–2018 роки [2, с. 3], «системна криза охопила видавничу справу, <...> книга в Україні втратила свою провідну роль, внаслідок чого відбувається стрімке зниження рівня освіченості, культури, духовності суспільства, що призводить до втрати наукового, інтелектуального потенціалу країни». Саме тому проблема антикризового управління стає, як ніколи, актуальною в умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження щодо пояснення виникнення та перебігу кризових явищ у функціонуванні та розвитку соціально-економічних систем різних економічних рівнів проводились у класичних роботах представників світової наукової думки, таких як Дж.М. Кейнс, М.Д. Кондратьєв, К. Маркс, М.І. Туган-Барановський, Й. Шумпетер, У. Бівер, Г. Спрінгейт, П. Самуельсон, а також у працях сучасних вітчизняних та іноземних учених, таких як М.П. Афанасьєв, А.С. Бажутін, І.О. Бланк, А.І. Дмитренко, В.А. Гросул, І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Іванов, О.В. Коваленко, Л.О. Лігоненко, І.О. Макаренко, О.І. Пушкар, Л.С. Ситник. Теоретична й методологічна проблематика формування інституційних механізмів антикризового управління отримала відображення в працях таких зарубіжних учених, як Е. Альтман, А. Бетнорі, А.П. Градов, Л.Е. Грайнер, Т.В. Іванова, П.В. Круш, Р. Тафлер, Е.О. Уткін. Проблеми формування механізмів діагностики виникнення та розгортання кризових явищ в Україні розкрито в роботах вітчизняних науковців, таких як М.Д. Білик, І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Т.Є. Унковська, Н.М. Ушакова.

Відзначаючи фундаментальний характер теоретико-методологічних надбань та при-

кладних розробок розв'язання задачі з формування концепції антикризового управління на підприємстві, враховуючи ускладнення внутрішньої його побудови та не завжди передбачуваний під час ретроспективного аналізу деструктивний вплив факторів зовнішнього середовища, вважаємо, що слід переосмислити наявні підходи, їх аналіз та синтез, а також дослідити нові концептуальні засади з формування антикризової політики.

Спираючись на праці досвідчених учених у питаннях антикризового управління, можемо сказати, що для діагностики кризового стану підприємства перш за все необхідно визначити характер наявної кризи, а з огляду на життєвий цикл розвитку підприємства потрібно здійснити оцінювання потенційної загрози банкрутства підприємства видавничо-поліграфічної галузі для виявлення стадії кризи і виходу з неї через корпоративні стратегії відновлення і реструктуризації [3].

Мета статті полягає в аналізі фінансово-економічного стану шести видавничих та поліграфічних підприємств за 2019–2020 роки, виявленні факторів, що найбільше впливають на результативний показник роботи підприємства, та створенні кореляційно-регресійної моделі діагностики кризового стану.

Виклад основного матеріалу. Проаналізувавши особливості видавничо-поліграфічних підприємств, можемо визначити поліграфічну промисловість як галузь матеріального виробництва, що характеризується цільовим характером, наявністю специфічних засобів виробництва, особливостями друкованої продукції, взаємодією виробника і покупця через низку виробничих і посередницьких ланок [1].

Раннє визначення слабких сигналів про наближення загрози кризи можливе під час організації безперервної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Пропонуємо розглянути послідовність кроків діагностики щодо прийняття антикризових рішень на умовному поліграфічному підприємстві за слабким сигналом кризового характеру.

Перший крок – аналіз та оцінювання зовнішніх економічних явищ на рівні макросередовища для визначення загальних тенденцій розвитку економіки та поліграфії; динаміки кількості поліграфічних підпри-

ємств та обсягу друкованої продукції загалом по країні; зміни платоспроможності населення; динаміки обсягу друкованої продукції за окремими асортиментними групами; потреби та реального використання новітніх технологій [4].

Другий крок – аналіз та оцінювання зовнішніх економічних явищ на рівні навколишнього бізнес-оточення, таких як поточний рівень конкуренції; конкурентні переваги підприємств, які працюють на ринку; інформація про нового конкурента (мета створення, базова технологія, перелік та характеристика основного устаткування, орієнтовний асортимент продукції, фінансові ресурси, взаємозв'язок з місцевими органами влади, команда менеджерів) [4].

Третій крок – визначення, аналіз та оцінювання можливих внутрішніх проміжних економічних явищ, що є наслідками слабких сигналів кризового характеру, у розрізі таких функціональних галузей внутрішнього середовища підприємства:

- виробництво (скорочення обсягу виробництва, недовикористання виробничих потужностей, поява понадлімітних залишків матеріалів і сировини, зниження продуктивності праці, збільшення простоїв обладнання);

- маркетинг (втрата частки ринку, зменшення кількості споживачів продукції, збільшення витрат на збут тощо);

- організація управління;

- фінанси (зменшення доходів (прибутку) від основної діяльності (у нашому випадку – виготовлення друкованої продукції), зниження показників рентабельності, зростання залишків готової продукції, збільшення тривалості обігу капіталу, величини кредиторської та дебіторської заборгованості, нерациональна зміна структури активів, дефіцит власних оборотних коштів);

- трудові ресурси (виникнення вимушених простоїв і неритмічна робота, збільшення плинності кадрів, зниження рівня заробітної плати та порушення термінів її виплати, погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі);

- технологія (збільшення витрат на систематичне оновлення технології та придбання новітніх зразків поліграфічного обладнання) [4].

Четвертий крок – прийняття таких антикризових рішень відповідно до ступеня визначеної загрози:

- перегляд умов роботи зі споживачами продукції, підписання довгострокових договорів;

- зміна цінової стратегії та розроблення системи знижок для постійних клієнтів;

- налагодження тісних ділових відносин з потенційними споживачами або споживачами, які співпрацюють з конкурентами;

- розширення географічних кордонів господарської діяльності; аналіз постачальників сировини та матеріалів щодо надійності і цінової стратегії, пошук альтернативних шляхів постачання;

- аналіз витрат на виготовлення окремих видів продукції задля їх зниження без зміни якісних параметрів;

- аналіз можливостей виробництва та виходу на ринок з новими видами продукції;

- оптимізація товарних запасів і запасів сировини й матеріалів;

- перегляд кількості, складу та кваліфікаційного рівня персоналу підприємства;

- встановлення додаткового контролю за обсягом та своєчасністю погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей;

- активізація маркетингової діяльності;

- перегляд стратегічних цілей і тактичних планів [4].

Загалом можна сказати, що для діагностики кризового стану видавничо-поліграфічних підприємств застосовують такі ж методи, тільки з урахуванням деяких особливостей галузі, що описані раніше, а запорукою для успішної ліквідації більшості кризових явищ підприємству є їх завчасна ідентифікація, а також вжиття низки відповідних превентивних заходів.

Необхідним є використання проактивного методу, який дає змогу або завчасно ліквідувати причину виникнення кризового явища, або адаптувати підприємство до нових умов, отже, уникнути кризового стану.

Пропонуємо використати метод кореляційно-регресійного аналізу, що є побудовою та аналізом економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак-факторів, а також оцінює ступінь щільності зв'язку.

Правильне застосування кореляційних методів дає змогу зрозуміти глибинну сутність процесів взаємозв'язків. Кореляційні зв'язки виявляються не в кожному окремому випадку, а в середньому для багатьох випадків.

Таким чином, за зібраними даними по шести підприємствах видавничо-поліграфічної галузі за 2019 і 2020 роки (табл. 1, 2), яких представляють показники-індикатори кризи на підприємстві, будуюмо математичну модель залежності випадкової величини Y від випадкових величин X_1, X_2, X_n .

Побудову та оцінювання якості економіко-математичної (економетричної) моделі необхідно здійснювати в такій послідовності.

1) Побудувати кореляційну матрицю для даних величин і оцінити статистичну значущість кореляції між ними.

2) З огляду на наявність між ендегенною змінною і екзогенними змінними лінійної залежності оцінити параметри регресійної моделі за методом найменших квадратів. Обчислити вектори регресійних значень ендегенної змінної та випадкових відхилень.

3) Побудувати багатофакторну модель.

4) Узагальнити результати оцінювання параметрів моделі та результати перевірки моделі на адекватність.

Далі, спираючись на судження експертів, ми визначили, що найбільш тісний зв'язок спостерігається між такими показниками:

- рентабельність власного капіталу;
- коефіцієнт мобільності;
- коефіцієнт інвестування;
- коефіцієнт оборотності майна;
- коефіцієнт оборотності запасів.

Для побудови моделі множинної регресії ми складаємо зведену таблицю (табл. 3) вищезазначених показників по шести підприємствах видавничо-поліграфічної галузі за два періоди, яка представлена нижче.

Таблиця 1

Вихідні дані для аналізу по підприємствах за 2019 рік

Показник	П1	П2	П3	П4	П5	П6
	2019 рік	2019 рік	2019 рік	2019 рік	2019 рік	2019 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,38	1,52	1,13	0,71	6,63	1,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,943	0,92	0,89	0,61	1,2	1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,074	0,4	1,1	0,45	0,18	0,55
Коефіцієнт мобільності	0,35	0,9	0,69	0,12	0,92	1,73
Коефіцієнт інвестування	0,64	0,94	0,62	0,33	0	1,05
Коефіцієнт оборотності майна	1,304	2,13	2,38	2,65	0,53	3,09
Коефіцієнт оборотності мобільних коштів	7,171	2,2	3,66	1,85	1	4,88
Коефіцієнт оборотності запасів	15,729	4,49	5,8	12,6	3,46	303,16
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,659	4,06	3,59	9,92	6,82	10,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,487	2,06	5,68	13,16	4,16	4,45
Рентабельність витрат (прод.)	9,69	-5,65	45,9	6,72	6,36	13,26
Рентабельність чистого доходу від реалізації	8,83	5,3	18,9	6,67	4,76	0,04
Рентабельність власного капіталу	1,85	0,68	9,6	0,61	0,027	14,63
Рентабельність активів	0,87	0,55	1,33	2,22	0,023	5,65
Рентабельність оборотних активів	4,87	2,26	3,03	1,95	0,3	8,93

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Вихідні дані для аналізу по підприємствах за 2020 рік

Показник	П1	П2	П3	П4	П5	П6
	2020 рік	2020 рік	2020 рік	2020 рік	2020 рік	2020 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,069	1,29	0,3	0,14	6,64	1,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,518	0,69	0,26	0,62	1,08	1,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,56	0,94	0,31	0,11	0,62
Коефіцієнт мобільності	0,49	0,72	0,78	0,48	0,92	1,37
Коефіцієнт інвестування	0,62	0,5	0,68	0,45	0	1,16
Коефіцієнт оборотності майна	1,744	2,52	2,27	1,18	0,45	5,26
Коефіцієнт оборотності мобільних коштів	7,515	2,68	3,39	1,44	1	9,11
Коефіцієнт оборотності запасів	13,348	4,92	5,9	4,93	3,69	252,75
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	15,438	6,23	4,12	7,37	6,15	21,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,001	1,85	3,79	12,36	3,24	9,43
Рентабельність витрат (прод.)	11,24	-4,27	48,3	8,59	5,62	9,66
Рентабельність чистого доходу від реалізації	10,11	9,48	12,3	5,95	3,98	0,03
Рентабельність власного капіталу	-2,64	1,53	10,3	0,64	0,002	15,85
Рентабельність активів	-1,27	-1,12	2,29	2,36	0,002	7,79
Рентабельність оборотних активів	-5,97	-4,51	3,45	1,84	0,18	13,5

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Вихідні дані для побудови моделі множинної регресії

Підприємство/ період	Y (рентабельність власного капіталу)	X ₁ (коефіцієнт мобільності)	X ₂ (коефіцієнт інвестування)	X ₃ (коефіцієнт оборотності майна)	X ₄ (коефіцієнт оборотності запасів)
П1/2019	1,85	0,35	0,64	1,304	15,729
П2/2019	0,68	0,9	0,94	2,13	4,49
П3/2019	9,6	0,69	0,62	2,38	5,8
П4/2019	0,61	0,12	0,33	2,65	12,6
П5/2019	0,027	0,92	0,19	0,53	3,46
П6/2019	14,63	1,73	1,05	3,09	303,16
П1/2020	2,64	0,49	0,62	1,744	13,348
П2/2020	1,53	0,72	0,5	2,52	4,92
П3/2020	10,3	0,78	0,68	2,27	5,9
П4/2020	0,64	0,48	0,45	1,18	4,93
П5/2020	0,002	0,92	0,23	0,45	3,69
П6/2020	15,85	1,37	1,16	5,26	252,75

Джерело: авторська розробка

Дослідимо ступінь кореляційної залежності між змінними. Для цього побудуємо кореляційну матрицю, використовуючи

Таблиця 4

Кореляційна матриця залежності між змінними

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
Y	1				
X ₁	0,6832	1			
X ₂	0,7578	0,6001	1		
X ₃	0,7704	0,4282	0,7763	1	
X ₄	0,8001	0,8069	0,7303	0,7054	1

Джерело: авторська розробка

засоби «Аналізу даних» в Microsoft Excel. Кореляційна матриця наведена в табл. 4.

З кореляційної матриці бачимо, що на рентабельність власного капіталу впливають всі чотири регресанти, тобто коефіцієнт мобільності, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт оборотності майна і коефіцієнт оборотності запасів мають сильний кореляційний зв'язок з рентабельністю власного капіталу.

Так само можемо відзначити наявність кореляційної залежності між пояснювальними (екзогенними) змінними, що може свідчити про наявність у моделі явища мультиколінеарності. Побудуємо багатофакторну

Таблиця 5

Вплив факторів на результативні показники

Вплив факторів на результативні показники					
	Коефіцієнти		Стандартна помилка	t-статистика	Р-значення
Y – перетин	-4,3339		4,3443	-0,9976	0,3517
Змінна X ₁	3,7297		4,7190	0,7904	0,4553
Змінна X ₂	2,5445		6,4758	0,3929	0,7061
Змінна X ₃	1,9393		1,5833	1,2249	0,2602
Змінна X ₄	0,0107		0,0241	0,4429	0,6712
Регресійна статистика					
Множинний R					0,8715
R-квадрат					0,7594
Нормований R-квадрат					0,6220
Стандартна помилка					3,6782
Спостереження					12
Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	298,9695	74,7424	5,5246	0,0250
Залишок	7	94,7033	13,5290		
Всього	11	393.6728			

Джерело: авторська розробка

регресійну модель, у якій залежна змінна Y – рентабельність власного капіталу.

Визначимо коефіцієнти рівняння регресії:

$$Y = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + b_3 \times X_3 + b_4 \times X_4.$$

Результати розрахунку множинної регресії в чисельному вигляді подані у табл. 5.

Як впливає з даних, отриманих за допомогою Excel методом найменших квадратів, отримана багатоваріантна модель матиме такий вигляд:

$$Y = -4,3339 + 3,7297 \times X_1 + 2,5445 \times X_2 + 1,9393 \times X_3 + 0,0107 \times X_4,$$

де X_1 – коефіцієнт мобільності; X_2 – коефіцієнт інвестування; X_3 – коефіцієнт оборотності майна; X_4 – коефіцієнт оборотності запасів.

Отримане рівняння виражає залежність рентабельності власного капіталу (Y) від коефіцієнта мобільності (X_1), коефіцієнта інвес-

тування (X_2), коефіцієнта оборотності майна (X_3) і коефіцієнта оборотності запасів (X_4).

Коефіцієнти рівняння показують кількісний вплив кожного фактору на результативний показник за незмінності інших.

Висновки. Побудоване рівняння (модель) регресії, хоча й адекватне з експериментальними даними для підприємств видавничо-поліграфічної галузі, проте для використання в практичних цілях потребує подальшого доопрацювання, оскільки воно має такі недоліки, як автокореляція залишків випадкових відхилень, мультиколінеарність.

Названі недоліки можуть привести до ненадійності оцінок, тому необхідно накопичувати інформаційну базу даних показників фінансового стану підприємств видавничо-поліграфічної галузі та проводити подальші наукові дослідження для вдосконалення моделі.

Список використаних джерел:

1. Должанський А.М. Організаційно-технологічні особливості поліграфічного виробництва та їх вплив на побудову обліку витрат виробництва. *Торгівля, комерція, підприємництво* : збірник наукових праць Львівської комерційної академії. 2000. С. 64–66.
2. Концепція популяризації вітчизняної видавничої продукції та читання на 2014–2018 роки. *Вісник Книжкової палати*. 2013. № 4.
3. Кочетков В.М., Волошаненко Є.В. Виявлення загрози банкрутства підприємств видавничо-поліграфічної галузі на основі дискримінантних моделей. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 74–78. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2014/2014-1/11.pdf> (дата звернення: 26.01.2021).
4. Штангрет А.М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2007. № 1. С. 98–103. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-11/16.pdf> (дата звернення: 26.01.2021).

References:

1. Dolzhanskyj A.M. (2000) Orghanizacijno-tekhnologichni osoblyvosti polighrafichnogho vyrobnyctva ta jikh vplyv na pobudovu obliku vytrat vyrobnyctva [Organizational and technological features of the printing industry and their impact on construction cost accounting production]. *Torhivlja, komercija, pidpryjemnyctvo*: zbirnyk naukovykh pracj Ljvivskoj komercijnoj akademiji, pp. 64–66.
2. Konceptija populjaryzacji vitchyznjanoho vydavnychoho produkciiji ta chytannja na 2014–2018 roky (2013) [The concept of popularization of domestic publishing products and reading for 2014–2018]. *Visnyk Knyzhkovoji palaty*, no. 4.
3. Kochetkov V.M., Voloshanenko Je.V. (2014) Vyjavlennja zagrozy bankrutstva pidpryjemstv vydavnycho-polighrafichnoj ghaluzi na osnovi dyskryminantnykh modelej [Identifying the threat of bankruptcy of publishing and printing companies on the basis of discriminant models]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, no. 1, pp. 74–78. Available at: <http://www.evd-journal.org/download/2014/2014-1/11.pdf> (accessed 26 January 2021).
4. Shtanghret A.M. (2007) Okremi aspekty vykorystannja proaktyvnogho antykrizovogho upravlinnja na polighrafichnykh pidpryjemstvakh [Some aspects of the use of proactive crisis management in printing companies]. *Naukovi zapysky Ukrainjskoj akademiji drukarstva*, no. 1, pp. 98–103. Available at: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-11/16.pdf> (accessed 26 January 2021).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-11>
УДК 330.341:378

Ящишина І. В.

доктор економічних наук, професор,
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6126-1747>

Yashchyshyna Iryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kamyanets-Podilskyi National Ivan Ohienko University

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

APPLIED ASPECTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

Сталий розвиток стає світовим трендом XXI століття. Бізнес все більше долучається до реалізації цілей сталого розвитку. Вивчення та поширення передових практик зі сталості допоможуть виконати Україні міжнародні зобов'язання щодо досягнення цілей сталого розвитку. Дослідження базується на використанні кейсового методу і присвячене вивченню більш як десятирічного досвіду зі сталого розвитку міжнародної корпорації CRH, яка володіє контрольным пакетом акцій семи корпорацій в Україні. Визначено основні напрями, практики, заходи сталого розвитку компанії. Досліджено динаміку та структуру витрат на них за 2009–2019 роки. Виявлено, що витрати зі сталого розвитку компанії становили 3,0–8,5 млн. євро щорічно впродовж аналізованого періоду, що становить у середньому 0,04–0,05% її операційного прибутку. Описано зобов'язання, виклики та досягнення компанії у розрізі цілей сталого розвитку. Визначено основні елементи стратегічного планування реалізації цілей сталого розвитку компанією.

Ключові слова: сталий розвиток підприємства, досвід компанії, цілі сталого розвитку, бюджет сталого розвитку, витрати сталого розвитку.

Sustainable development is becoming a global trend of the XXI century. Business is increasingly involved in achieving sustainable development goals. Exploring and disseminating of best practices on sustainability will help Ukraine meet its international obligations to achieve sustainable development goals. The research is based on the use of the case method and is devoted to the study of more than a decade of experience in sustainable development of the international corporation CRH, which owns a controlling stake in seven corporations of mining and construction in Ukraine. According to national statistics, the extractive industry and quarrying ranks 3rd in terms of air pollution, so active involvement in strengthening sustainability is relevant. The main directions, practices, measures of sustainable development of the company are determined. A study of the dynamics and costs structure for 2009–2019. It was found that the company's sustainable development costs amounted to 3.0–8.5 million euros per year during the analyzed period, which averages 0.04–0.05% of its operating profit. The company's commitments, challenges and achievements in terms of sustainable development goals are described. The basic elements of strategic and tactical planning of realization of the purposes of sustainable development by the company, their realization are defined. It was found that economic, social and environmental sustainability indicators are built into the company's business model and are determined throughout the value chain. The company practices identifying potential sustainability risks for effective risk management. All work with stakeholders, especially suppliers, is based on compliance with sustainability criteria. Innovative projects implemented by the company are examined for environmental and social safety, and production is based on compliance with relevant international product quality standards. It is important that CRH cares about creating public value for positive change and supporting local communities through active cooperation with suppliers, governments, industry bodies. Positive elements of the company's experience require further study and implementation of domestic enterprises.

Keywords: sustainable development of the enterprise, experience of the company, goals of sustainable development, budget of sustainable development, costs of sustainable development.

Постановка проблеми. Формування концепції сталого розвитку має довгу історію, і низка теоретиків та практиків називають її найбільш перспективною світоглядною ідеологією XXI століття та усього третього тисячоліття загалом [1]. У 1992 році в Ріо-де-Жанейро відбулася Всесвітня конференція з навколишнього середовища і розвитку.

Результатами роботи цієї конференції стало офіційне визнання поняття «сталий розвиток», створення комісії ООН зі сталого розвитку, розроблення довготермінової програми дій «Порядок денний на XXI сторіччя». В межах конференції було проведено Спільний форум політиків і вчених, присвячений глобальним екологічним та соціально-еко-

номічним проблемам, після якого в багатьох країнах з'явилися національні концепції сталого розвитку. Довгий час концепція сталого розвитку реалізовувалась різними країнами на макрорівні, а на мікрорівні заходи зі сталості не мали систематичного та комплексного характеру. Поодинокі практики реалізації концепції сталого розвитку на мікрорівні розпочалися в кінці ХХ століття, однак саме у ХХІ столітті під впливом глобалізації та низки інших чинників процес швидко поширюється серед багатьох компаній світу. Сучасні науковці визначають такі чотири групи причин чутливості бізнесу до сталого розвитку [2].

1) Фізичні причини, такі як наростаюча обмеженість природних ресурсів, зростання обсягу відходів із зростанням виробництва, зменшення здатності довкілля поглинати ці відходи.

2) Соціальні причини, адже завдяки глобальному та економіко-соціальному розвитку роль компаній у суспільстві та очікування громад від них зростають. Компанії частіше проходять моніторинг і вимушені брати на себе та виконувати соціальні зобов'язання.

3) Зовнішні та внутрішні етичні причини, оскільки екологічна та соціальна відповідальність бізнесу стає етичною нормою поведінки компаній на ринку та персоналу в самій компанії.

4) Бізнес-причини, що є результатами інших трьох факторів. Сталий розвиток компанії стає одним із вагомих чинників забезпечення конкурентних ринкових переваг.

У вересні 2015 року на Саміті ООН зі сталого розвитку було затверджено підсумковий документ «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», де описано 17 цілей сталого розвитку (ЦСР). Україна також приєдналась до досягнення глобальних завдань та адаптувала Цілі сталого розвитку під українські реалії. Як результат цієї роботи, у 2017 році було видано Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [3]. У 2020 році було прийнято Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [4]. Досягнення ЦСР потребує не лише зусиль від держави та суспільства, але й серйозної системної роботи бізнесу. Сьогодні бізнес є основним транслятором змін та інновацій, в тому числі соціальних та екологічних, але, на жаль, за даними дослідження ООН 2020 року [5], тільки 46% компаній світу інтегрують Цілі сталого розвитку у свої стратегічні та поточні плани. За експертними оцінками [6], для України ця цифра є значно меншою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням інтеграції сталого розвитку в діяль-

ність підприємств різних організаційно-правових форм та галузей економіки присвячено праці вітчизняних та іноземних науковців, таких як О. Виханський, О. Веклич, Е. Гірусов, В. Гросул, О. Гудзинський, Б. Данилишин, Г. Дейлі, Я. Кашуба, Л. Мельник, О. Карінцева, О. Осауленко, Г. Платонов, У. Туран. Проте основна увага у наукових досліджень приділена теоретико-методологічним, методичним, регіональним та галузевим аспектам сталого розвитку підприємств. При цьому подальшого вивчення потребує наявний досвід підприємств щодо системної реалізації сталості їх розвитку задля імплементації кращих практик у діяльність вітчизняних підприємств.

Мета статті полягає у вивченні досвіду впровадження сталості міжнародною компанією CRH. До основних завдань відносимо дослідження елементів стратегічного і тактичного планування нарощування сталості компанії; динаміки та структури витрат компанії на сталий розвиток за 2009–2019 роки; заходів, викликів та обмежень з реалізації цілей сталого розвитку; запровадження критеріїв сталості у бізнес-модель компанії. Аналіз базується на використанні кейс-методу.

Виклад основного матеріалу. Транснаціональна компанія CRH зареєстрована в Ірландії та має свої структурні підрозділи у США, Європі (зокрема, в Україні) та Азії. Сьогодні CRH – міжнародна група компаній галузі будівельних матеріалів, які виробляють та постачають на ринок широкий асортимент продукції будівельної галузі. В нашій країні CRH виступає власником контрольного пакета акцій таких підприємств, як ПАТ «Подільський цемент»; ТОВ «ЦЕМЕНТ»; ПрАТ «Миколаївцемент»; Група компаній «Полібетон™»; ПАТ «Білоцерківський завод ЗБК»; ПрАТ «Бехівський спеціалізований кар'єр». CRH почала активно вживати заходів зі сталості ще у 1995 році, а впродовж останніх п'ятнадцяти років реалізація політики сталого розвитку стала об'єктом нагальної уваги її стратегії і тактики на вимогу глобалізованого ринку. На офіційному сайті компанії CRH доступні звіти зі сталого розвитку за 2009–2020 роки [7]. На український ринок CRH вийшла у 1999 році і відразу розпочала формувати та впроваджувати політику сталого розвитку. Варто зазначити, що звітів зі сталого розвитку окремих підприємств, що розміщені в Україні та інших країнах, компанія не висвітлює, тому аналізувати можна лише загальні дані по компанії загалом.

Основною причиною такої пильної уваги компанії до посилення сталості є досить велике екологічне навантаження на атмос-

ферне повітря від її діяльності. Так, у Національній доповіді про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2018 році [8] відзначається, що добувна промисловість і розроблення кар'єрів посідають третє місце за обсягами забруднення повітря, і на цю галузь припадає 17,7% від загальних викидів в атмосферу. Активне впровадження концепції сталого розвитку, щорічне звітування щодо виконання стратегічних планів і річних програм за конкретними індикаторами дають змогу компанії показати суспільству її прагнення покращити ситуацію.

CRH чітко визначає ті переваги та вигоди, які принесе впровадження політики сталого розвитку як самій компанії, так і суспільству. До власних вигід компанія відносить нарощування фінансової міцності, зростання інвестиційної привабливості, зниження капітальних витрат, повернення акціонерів. Серед суспільних вигід вона виділяє стійкі рішення для клієнтів, покращення партнерських відносин, створення нових стійких робочих місць, зростання податкових надходжень місцевого і регіонального рівнів, підтримку громад [7].

Важливо, що сталий розвиток внесений до основних організаційних цілей CRH та інтегрований у загальну стратегію розвитку компанії. До довгострокових стратегічних цілей (на період до 2030 року) компанія відносить такі чотири напрями сталості і визначає конкретні індикатори їх досягнення:

- безпека (досягнути культури повної безпеки і 0 летальних випадків на виробництві);
- довкілля (зменшити негативний вплив на зовнішнє середовище та на зміни клімату через вуглецеву нейтральність впродовж усього ланцюжка створення вартості під час виробництва цементу через зниження CO_2 цементу до $<520 \text{ кг CO}_2/\text{т}$ цементного продукту);
- люди (сформувати бізнес, де всі мають рівні можливості розвиватися і прогресувати; вирішувати питання гендерної рівності; досягнути показника 33% жінок у вищому керівництві компанії);
- продукти (забезпечити інноваційні продукти та рішення для стійкого розвитку, нульового впливу на довкілля; до 2025 року отримувати 50% доходу від реалізації продукції, що відповідає стандартам стійкості).

Серед сімнадцяти цілей сталого розвитку, визначених ООН для реалізації до 2030 року, компанія визначила для себе основні чотири. Саме ці цілі сталості віднесено до основних довгострокових стратегічних цілей розвитку компанії. Кожна з чотирьох ЦСР поділена на підцілі і віднесена до відповідного розділу

загальної стратегії на довгостроковий період (табл. 1).

Такий вибір цілей сталого розвитку обумовлений особливостями діяльності підприємства, зокрема тим, що за галузевою ознакою компанія належить до видобувної промисловості та виробництва будівельних матеріалів. Кілька напрямів сталості, таких як здоров'я та добробут і права людини, є універсальними для всіх підприємств, що складають звіти зі сталого розвитку, і CRH їх підтримує, однак фокусується на чотирьох, описаних у табл. 1. Усі чотири ЦСР конкретизовані короткостроковими цілями, що входять до річних програм сталого розвитку компанії, про виконання яких компанія щорічно інформує громадськість через публікацію звітів на офіційному сайті [7].

Важливо, що впродовж багатьох років компанія планує та відслідковує динаміку чітко визначених економічних, соціальних та екологічних показників упродовж усього ланцюжка створення цінності таким чином:

- критерії сталості застосовують під час вибору постачальників ресурсів, зокрема, у 2019 році розпочато Програму «Знай свого постачальника», що спрямована, в тому числі, на оцінювання забезпечення сталості партнерами;
- на етапі виробництва продукції компанія здійснює контроль якості продукції відповідно до міжнародного стандарту ISO 20400; при цьому до критеріїв оцінювання якості будівельних матеріалів відносять здоров'я та безпеку процесів виробництва і споживання, безпеку персоналу та праці, непорушність прав людини, навколишнє середовище, вплив на зміну клімату тощо;
- усі інновації, що впроваджують на підприємстві, проходять оцінювання за критеріями сталості;
- виявляються потенційні ризики сталості для ефективного ризик-менеджменту;
- відбувається співпраця з постачальниками, урядами, галузевими органами, партнерами для позитивних змін, підтримки місцевих громад та створення суспільної цінності.

Визнаючи високу ресурсоемність продукції, компанія визначає основні виклики та обмеження для управління потенціалом негативних наслідків на довкілля та людей, формує профіль мінливих ризиків та загроз, що слугує основою аналітики для ефективного ризик-менеджменту. Фактично політика сталого розвитку вбудована в бізнес-модель компанії, її стратегію і тактику, процедури, правила та бюджет.

Витрати компанії CRH на вжиття заходів сталого розвитку за 2009–2019 роки ілюструє рис. 1.

Таблиця 1

Реалізація цілей сталого розвитку компанією CRH

ЦСР	Фокус (підцілі)	Зобов'язання	Виклики	Досягнення
Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура	9.1. Якість, надійність, стійкість та еластичність інфраструктури. 9.2. Сприяння інклюзивному та стійкому розвитку. 9.4. Оновлення інфраструктури та модернізація. 9.5. Посилення наукових досліджень, модернізація технологічних можливостей промислових секторів.	Застосування проривних технологій; інформація про будівельні матеріали і будівлі щодо їх сталості; моделювання (BIM) та заохочення до більш сталого будівництва та інфраструктури.	Потреба в ранньому залученні постачальників будівельних матеріалів у стійкі інфраструктурні проекти, а також негармонічна співпраця між постачальниками та замовниками під час розроблення та застосування нових технологій.	Зосередження на інноваціях, розробках та дослідженнях, що забезпечать амбіційну ціль, а саме досягнення 50% доходу від реалізації продукції, що повністю відповідає критеріям сталості до 2025 року.
Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад	11.1. Забезпечити доступ усіх до належного, безпечного та доступного житла. 11.2. Забезпечити доступ до безпечних, доступних та стійких транспортних систем. 11.4. Посилити зусилля щодо захисту світової культурної та природної спадщини.	Забезпечити високу якість товарів, послуг та побудову рішень для підтримки загальної оптимізації міських систем, допомогти у створенні стійких населених пунктів.	Відсутність співпраці між урядами, галузевим менеджментом і суспільством щодо інтеграції їх стратегій розвитку для скорочення вуглецевих викидів та формування рішень для посилення стійкості і зменшення порушень клімату.	Співпраця щодо проектування виробів для посилення гнучкості, пристосування бізнес-процесів до потреб суспільства для реалізації такої цілі: до 2050 року досягнути вуглецевої нейтральності по всьому ланцюжку створення цінності під час виробництва цементу і бетону.
Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво	12.2. Досягнення стійкого розвитку щодо управління та ефективного використання природних ресурсів. 12.4. Досягнення екологічно безпечного режиму управління відходами. 12.5. Зменшення відходів через ефективну переробку та повторне використання. 12.6. Заохочення компаній партнерів до впровадження стійких практик.	Збільшити використання альтернативних видів палива та матеріалів; ефективніше використовувати природні ресурси, мінімізувати відходи та вплив діяльності компанії на навколишнє середовище.	Відсутність достатнього доступу до альтернативних видів палива та матеріалів, відсутність нормативно-правової бази щодо визнання матеріалів і відходів, що не підлягають переробці.	Розроблення інноваційних нових технологій для залучення відновлювальної енергії, альтернативних видів палива та збільшення рівня переробки матеріалів.
Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	13.1. Посилити стійкість та адаптаційну здатність до протистояння кліматичним небезпекам і стихійним лихам. 13.2. Інтеграція заходів протидії змінам клімату в політику, стратегію та планування.	Дизайн для гнучкого будівництва та пристосування виробничих процесів до задоволення суспільних потреб; заходи для досягнення вуглецевої нейтральності впродовж усього ланцюжка створення цінності цементу.	Недостатній супровід впродовж життєвого циклу виробництва бетону, недостатність оцінювання аналізу та обліку стійкості бетону.	Постійна адаптація продуктів до стійкості середовища щодо наслідків зміни клімату. Курс на подальше зменшення інтенсивності CO ₂ цементу до <520 кг CO ₂ /т цементного продукту до 2030 року.

Джерело: побудовано за даними Звітів зі сталого розвитку компанії CRH за 2009–2019 роки [7]

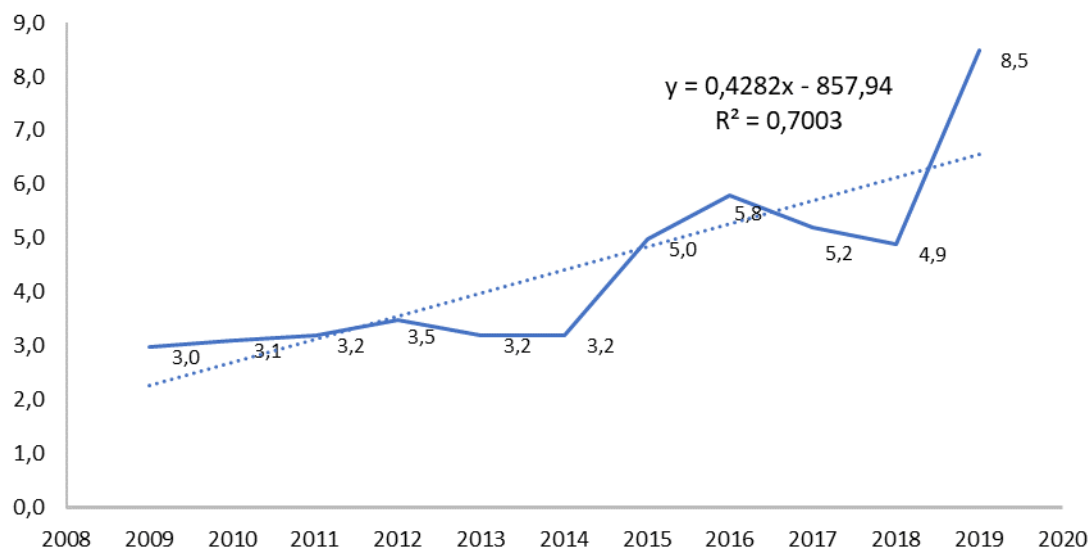


Рис. 1. Динаміка витрат на заходи з реалізації щорічних Програм сталого розвитку, млн. євро

Джерело: побудовано за даними Звітів зі сталого розвитку компанії CRH за 2009–2019 роки [7]

Загальний тренд витрат CRH на сталий розвиток за аналізований період є зростаючим. Щорічні витрати зі сталого розвитку компанії становили 3,0–8,5 млн. євро, або в середньому близько 0,04–0,05% її операційного прибутку. Це значна сума. Бюджет сталого розвитку щорічно витрачався на шість таких основних напрямів, як підтримка місцевих громад; навчання та дослідження; довкілля; створення робочих місць; культура й мистецтво. Структура витрат за 2009–2019 роки подана на рис. 2.

Основні зусилля та кошти компанія CRH витрачає на підтримку місцевих громад та роз-

будову своєї відкритості (майже 45%). Другим за значенням напрямом витрат Програм сталого розвитку є охорона і збереження довкілля, екологічні заходи (16,5%). На дослідження та навчання компанія витрачає 16% бюджету, від 3% до 4% витрат спрямовуються щорічно на культурні та мистецькі заходи (організацію виставок, концертів, підтримку історичних пам'яток та автентичних ремесел, народних промислів тощо). Середні витрати на підтримку зайнятості та створення нових робочих місць становлять близько 3%. Решту бюджету використовують на інші витрати, де більшою є благодійність.

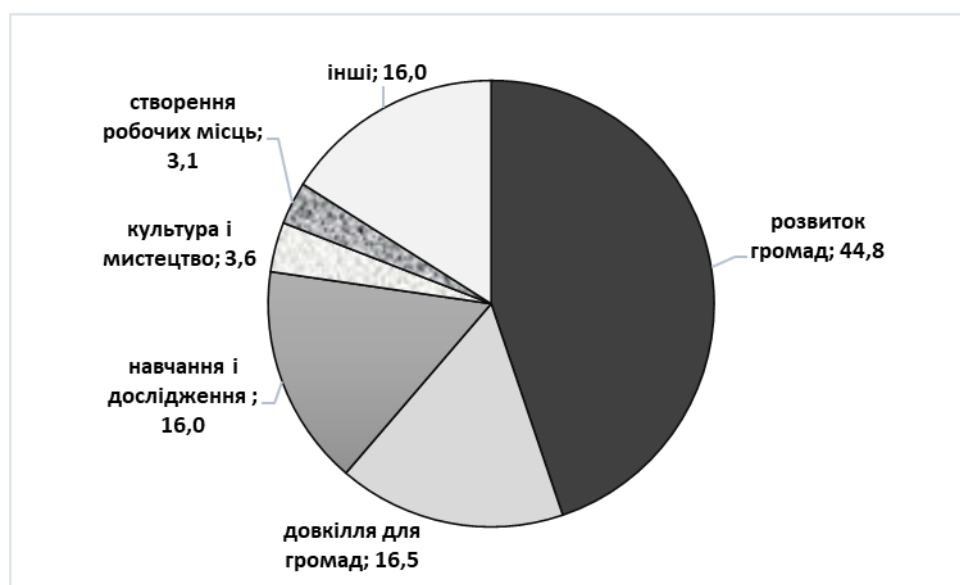


Рис. 2. Усереднена структура витрат на заходи сталого розвитку за 2009–2019 роки, %

Джерело: побудовано за даними Звітів зі сталого розвитку компанії CRH за 2009–2019 роки [7]

Таблиця 2

Структура витрат на заходи зі сталого розвитку за 2017–2019 роки, %

Напрями заходів	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Суспільна та громадська діяльність, розвиток громад	42,0	51,0	28,0
Довкілля для місцевих громад	17,0	13,0	8,0
Навчання і дослідження	17,0	11,0	17,0
Культура та мистецтво	4,0	3,0	1,0
Створення робочих місць	0,0	1,0	3,0
Інше	20,0	21,0	43,0

Джерело: побудовано за даними Звітів зі сталого розвитку компанії CRH за 2009–2019 роки [7]

Однак за останні три роки відбулися суттєві коливання усереднених даних (табл. 2).

Очевидно, що у 2019 році суттєво скоротилась питома вага витрат на суспільні та громадські роботи (практично на 40%), при цьому частка інших витрат зросла удвічі. Така ситуація пояснюється тим, що у 2019 році компанія витратила значні кошти на заходи з посилення безпеки і подолання наслідків COVID-19, що були віднесені до інших витрат. При цьому загальний бюджет сталого розвитку за три роки зріс майже на 50%.

Відзначимо, що компанія веде активну політику, спрямовану на підтримку розвитку громад. Причиною є передусім бажання корпорації бодай частково компенсувати суспільству та місцевим громадам велике навантаження на довкілля, яке здійснює корпорація. З іншого боку, підтримка Сталого розвитку для CRH є іміджевим заходом, елементом PR-технології компанії, що має переконати партнерів і споживачів у відповідальному ставленні підприємства до суспільних потреб та інтересів місцевих громад. Однак ми не знайшли прикладів залучення представників місцевих громад до планування цих заходів.

При цьому у звітах зі сталості компанія наголошує на створенні суспільної цінності, що фактично є доданою вартістю для суспіль-

ства загалом та конкретних стейкхолдерів зокрема, а саме власних працівників, місцевих громад, регіональних органів влади, партнерів. Суспільну додану вартість складно чітко окреслити та оцінити. Однак із збільшенням кількості підприємств, що працюють на засадах сталості, обсяги суспільної доданої вартості зростатимуть, стаючи більш значимим чинником соціально-економічного розвитку суб'єктів мікро-, мезо- та макrorівнів. Лише завдяки партнерству державних органів, приватного сектору, громадянського суспільства і громадян ми зможемо залишити нащадкам планету у кращому стані.

Висновки. Світова практика показує, що перехід на засади сталого розвитку суб'єктів економіки макро- та мікрорівнів стає трендом XXI століття. Міжнародна компанія CRH, що володіє контрольним пакетом акцій шести корпорацій на території України, має значний досвід стратегічного й тактичного планування, реалізації і формування звітності зі сталого розвитку. Незважаючи на певні обмеження та специфічні галузеві особливості діяльності CRH, її досвід щодо створення суспільної цінності за рахунок дотримання засад сталого розвитку потребує вивчення та впровадження у діяльність вітчизняних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Вернадский В. Несколько слов о ноосфере. *Успехи современной биологии*. 1944. № 18. С. 113–120.
2. Cassar C. Business Ethics and Sustainable Development. *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*. Hamburg University of Applied Sciences. 2019. P. 1–12. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-030-11352-0%2F1.pdf>
3. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
5. Progress towards the Sustainable Development Goals. Report of the Secretary-General US. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2020/secretary-general-sdg-report-2020--EN.pdf>
6. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016–2020 років : аналітична доповідь. URL: <https://csr-ukraine.org/research/vnesok-ukrainskogo-biznesu-sdg>
7. Sustainability reports of CHR company. URL: <https://crh.com/sustainability/sustainability-publications>
8. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2018 році. URL: <http://komekolog.rada.gov.ua/uploads/documents/36494.pdf>

References:

1. Vernadskiy V. (1944) Neskol'ko slov o noosfere [A few words about the noosphere]. *Uspekhi sovremennoy biologii*, no. 18, pp. 113–120.
2. Cassar C. (2019) Business ethics and sustainable development. *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education*. Hamburg University of Applied Sciences, pp. 1–12. Available at: <https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-030-11352-0%2F1.pdf> (accessed 21 June 2021).
3. Nacionaljna dopovidj "Cili stalogo rozvytku: Ukrajina" [National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine"]. Available at: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (accessed 20 May 2021). (in Ukrainian)
4. Ukaz Prezydenta Ukrainy "Pro Cili stalogo rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku" [Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030"]. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (accessed 20 May 2021). (in Ukrainian)
5. Progress towards the Sustainable Development Goals. Report of the Secretary-General US. Available at: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2020/secretary-general-sdg-report-2020--EN.pdf> (accessed 11 July 2021).
6. Vnesok ukrajinskogo biznesu v realizaciju Ukrajinoju Cilej stalogo rozvytku 2016–2020 rokiv. Analitchna dopovidj [The contribution of Ukrainian business to the implementation of Ukraine's Sustainable Development Goals 2016–2020. Analytical report]. Available at: <https://csr-ukraine.org/research/vnesok-ukrainskogo-biznesu-sdg>. (accessed 20 May 2021). (in Ukrainian)
7. Sustainability reports of CHR company [online]. Available at: <https://crh.com/sustainability/sustainability-publications> (accessed 02 July 2020).
8. Nacionaljna dopovidj pro stan navkolyshnjogho pryrodnogho seredovyshha v Ukraini u 2018 roci [National report on the state of the environment in Ukraine in 2018]. Available at: <http://komekolog.rada.gov.ua/uploads/documents/36494.pdf> (accessed 20 May 2021). (in Ukrainian)

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-12>

УДК 331.108.2:37.048

Калінін А. М.

кандидат педагогічних наук, доцент,

Центральноукраїнський інститут

Міжрегіональної Академії управління персоналом

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>**Kalinin Andrii**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,

Central Ukrainian Institute

of the Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1081-7861>

ЗМІСТОВНА ЧАСТИНА КОМПОНЕНТІВ КОУЧИНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

CONTENT PART OF COACHING COMPONENTS IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

У статті проаналізовано стан професійної поведінки працівників підприємств в умовах розвитку інформаційних технологій та пандемії COVID-19. Встановлено взаємозв'язок між активним застосуванням коучингу та підвищенням рівня професійного розвитку працівників на робочому місці. У статті сформовано більш повне уявлення про зміст компонентів коучингу, уточнено визначення змісту поняття «коучинг» у сфері управління людськими ресурсами на підприємстві. Систематизовано та розвинено ключові принципи коучингу у процесі управління людськими ресурсами підприємства. Акцентовано увагу на використанні функцій коучингу для підвищення ефективності коучингової діяльності. Запропоновано типи коучингу за ступенем відкритості надання коучингових послуг та позиційні фактори підвищення ефективності проведення коучингу.

Ключові слова: коучинг, потенціал, персонал, управління людськими ресурсами, підприємство.

The purpose of study. In the article it is identified, systematized and improved the main components of coaching in the human resources management system of the enterprise. The relevance of the research topic. For Ukrainian enterprises the main task is to increase the staff competitive advantages in particularly and the enterprise competitiveness in general. Many companies are still saving money on personnel development despite on their good position and business recovery from the crisis caused by the COVID-19 pandemic. One of the key requirements for personnel training and development programs is their adaptability and focus on the enterprise specific activity in conditions of information technologies development. For this reason the integration of scientific developments into real management activities is becoming the most urgent. Coaching as an integrated technology for the personnel competencies development contributes to an increase in the efficiency of the enterprise. The methodology of work. It is considered in the article the system, structural and comparative methods for identifying, systematizing and improving the main components of coaching in the human resources management system of the enterprise, for using the coaching technology in the practice of Ukrainian companies. The results of study. In the article it has been analyzed the state of professional behavior of employees in conditions of information technologies development and the COVID-19 pandemic. The relationship between the active use of coaching and improving the professional development employees in the workplace has been established. The article suggests a more complete idea of the content of the coaching components, clarifies the definition of the coaching concept in the field of human resource management in the enterprise. The key principles of coaching in the process of human resources management have been systematized and further developed. There is an emphasis on the use of coaching functions for increasing the coaching activities effectiveness. It is proposed the types of coaching according to the degree of openness of coaching services and positional factors for increasing the effectiveness of coaching implementation. The practical significance of the article. The main results of the research are brought to the level of applied recommendations, in particular the mechanism of integration of coaching into the system of human resources management of enterprises. The main provisions of the work can be applied in the formation, use and development of enterprises' human resources.

Keywords: coaching, potential, personnel, human resources management, enterprise.

Постановка проблеми. Зміна парадигми управління організацією в умовах інформаційних трансформацій та прояву глобальних наслідків пандемії COVID-19 виявили необхідність побудови високоефективних команд працівників нового типу, здатних швидко орієнтуватися в навколишній дійсності. Саме тому особливої актуальності набуває проблема професійної підготовки й розвитку працівників на робочому місці відповідно до сучасних вимог. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, одним із напрямів якого є необхідність впровадження коучингу у систему управління людськими ресурсами вітчизняних підприємств, а також його теоретичне обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти застосування коучингу на підприємствах розглянуто зарубіжними (Т. Голві, М. Аткинсон, Т. Леонард, Р. Ділтс, Е. Грант, С. Каннію, Д. Клатербак, Д. Мегінсон, Е. Парслоу, М. Рей, Ф. Сендал, Дж. Сمارт, Е. Стак, Дж. Уїтмор, Л. Уїтворт; Р. Березовська, А. Вилегжаніна, М. Данилова, А. Дідик, В. Ковальов, Д. Ненашев, Л. Симонова, А. Сорокоумов) і вітчизняними (Р. Бала, Е. Денисенко, В. Кулик, Л. Круглов, Ю. Кравченко, Є. Логвиновський, І. Миколайчук, А. Михайлов, М. Нагара, Г. Назарова, О. Нежинська, В. Тименко, І. Петровська, О. Падухевич, О. Рарок, М. Таран, І. Шеховцова) науковцями та практиками.

Водночас проблема застосування коучингу задля підвищення продуктивності праці персоналу продовжує залишатися ще недостатньо дослідженою, вимагають подальшої систематизації і вдосконалення основні компоненти коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Вирішенню цієї проблеми присвячена стаття.

Мета статті полягає у визначенні, систематизації та вдосконаленні основних компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз виконаних досліджень [1; 2] показав, що за всіх переваг нових інформаційних технологій наявна недостатня готовність співробітників швидко відповідати на запити часу з огляду на постійно мінливі умови. Зокрема, у контексті нових умов соціальної реальності, спричиненої пандемією COVID-19, 41% менеджерів звернули увагу на більш високий розрив у збереженні знань після того, як пішли на віддалену роботу (home-office формат), 43% ІТ-команд боролися зі збільшенням кількості звернень до служби підтримки з боку співробітників, 30% менеджерів зазначили про

збільшення кількості запитань у співробітників у результаті невизначеності і непорозуміння через часті зміни інформації в процесі трудової діяльності [3].

Дані Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) засвідчили, що у 2020 р. майже всі керівники підприємств (94%) очікували від своїх працівників формування нових навичок на робочому місці (для порівняння, у 2018 р. цей показник становив 65%); за оцінками 39% роботодавців, навчання мало здійснюватися внутрішніми силами, при цьому частка онлайн-навчання планувалася на рівні 16%, а навчання із залученням зовнішніх консультантів – 11% [1]. У Звіті про глобальні ризики 2021 р. (The Global Risks Report 2021) ВЕФ наголошується на тому, що пандемія COVID-19 прискорила тенденцію перекваліфікації працівників в Інтернеті (вебінари, онлайн-курси тощо) та привела до подвійного ефекту [2].

З одного боку, в умовах карантинних обмежень та соціальної дистанції перехід на онлайн-навчання іноді покращив спосіб підтримки співробітників один одного. Наприклад, серед співробітників спостерігалися допомога та підтримка в опануванні цифровими інструментами та технологіями, здійснювався розвиток атмосфери довіри в процесі онлайн-навчання та віддаленої роботи.

З іншого боку, фрагментарне підвищення кваліфікації працівників, надання загальної інформації щодо робочих процесів, недостатнє особисте залучення працівників до процесу діяльності підприємства, неврахування індивідуальних особливостей окремих співробітників та їхніх груп повною мірою не сприяли формуванню необхідних професійних і поведінкових компетенцій персоналу відповідно до потреб економічного та інноваційного розвитку підприємства.

Як зазначається у звіті ВЕФ (2021 р.), великого значення продовжує набувати підвищення ролі бізнесу у професійній підготовці та розвитку власного персоналу [2]. У зв'язку з цим виникає активний запит на коучинг як інструмент та стиль управління персоналом на підприємстві.

Етимологія поняття «коучинг» (англ. «coaching») походить від слова «коуч» (угор. «kocsi» (szekér), франц. «coache», нім. «kotsche» – карета, повозка – засіб для пересування з одного місця до іншого). Через німецьку та французьку мови слово «коуч» потрапило до англійської. У XVI столітті це поняття закріпилося та набуло великого поширення в Англії, де коучами називали репетиторів, наставників, спортив-

них тренерів, інструкторів, консультантів. З 1930 р. поняття «коуч» означало будь-яку тренерську діяльність і переважно застосовувалося в спорті. Основоположником коучингу як методу вважається американський бізнес-тренер, автор концепції внутрішньої гри у теніс У.Т. Голві (W. Timothy Gallwey «The Inner Game of Tennis», 1974). З 1980-х рр. спостерігається застосування коучингу в бізнесі. У 1992 р. Джоном Уйтмором було розвинуто ідеї У.Т. Голві та введено термін «коучинг» до системи навчання бізнесу та менеджменту. Джон Уйтмор вважається основоположником корпоративного бізнес-напряму коучингу. Він розглядає коучинг як «стиль менеджменту та управління організацією, який сприяє розкриттю потенціалу особистості для максимізації особистої продуктивності та ефективності» [4, с. 21–22].

Коучинг набув великого поширення у США, Західній Європі, Японії та Китаї. Причиною цього явища стало твердження, що «успішний підприємець не може існувати без наставника. Всесвітні корпорації, такі як Siemens, Boeing, Motorola, широко використовують послуги коучів, адже, за оцінкою інституту Гелоп, ефект застосування коучингу в компанії в 6 разів перевищує витрати на нього» [5, с. 90]. Як показують сучасні дослідження, сьогодні коучинг виступає необхідним елементом «правильного» бізнесу».

Системний підхід до поняття «коучинг» розкриває його сутність і значення з позицій філософії, логіки, педагогіки, психології, спорту, соціології праці та менеджменту. Зокрема, сутність коучингу в чомусь є схожою до методу маєвтики, розробленою грецьким філософом Сократом, який намагався сформулювати проблему («знання – незнання») і завдяки логічним прийомам та через постановку навідних питань стимулював співрозмовника до самостійного вирішення проблеми [6, с. 435]. Крім того, теорії особистості як суб'єкта діяльності, концепції мотивації професійної діяльності та інші теорії розвитку особистості, які було розроблено у 20–80-х рр. ХХ століття і пізніше, доцільно враховувати в процесі розвитку теорії і практики сучасного коучингу.

За визначенням Міжнародної федерації коучингу (International Coach Federation – ICF), коучинг – це «партнерство з клієнтами у творчому та стимулюючому роздуми процесі, який надихає їх на максимізацію їхнього особистого та професійного потенціалу» [7].

На нашу думку, коучинг у сфері управління людськими ресурсами підприємства слід розглядати як інтегровану технологію розвитку

компетенцій персоналу, що передбачає імплементацію коучингу до складу організаційної культури підприємства; специфічний вид розвитку, в якому коуч (фахівець) допомагає клієнту (працівникам підприємства) самостійно досягти поставленої мети і розкрити особистий потенціал; переміщення людини із зони проблеми (сучасне) в зону її ефективного вирішення (майбутнє); створення атмосфери довіри, підтримки, безоціночних відносин між коучем та клієнтом; інвестування коштів у професійний розвиток персоналу та підготовку інфраструктури для проведення коучингової діяльності; досягнення конкурентних переваг персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз методичної та наукової літератури [5; 7–13] дає змогу визначити, систематизувати та вдосконалити основні компоненти коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Розглянемо їх.

Основними учасниками коучингової діяльності виступають замовник, клієнт і коуч [7].

Замовник (спонсор) коучингу – суб'єкт господарювання (включаючи його представників), який оплачує та/або організовує чи визначає послуги коучингу, які будуть надаватися.

Клієнт (коучі) – особа або команда/група (працівники підприємства), яка перебуває у процесі взаємодії з коучем.

Коуч – фахівець, що має навички, знання, досвід з різних аспектів управління підприємством та забезпечує такі умови діяльності, за яких збігаються поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника підприємству [8, с. 246].

Метою коучингу є підтримка клієнта щодо постановки та аналізу власних цілей у процесі професійної діяльності з подальшим успішним досягненням їх за допомогою внутрішніх ресурсів і джерел мотивації клієнта.

За ступенем відкритості надання коучингових послуг виділяють такі типи коучингу.

1) Зовнішній коучинг – орієнтація на незалежного, досвідченого (сертифікованого) коуча (наприклад, запрошений сертифікований фахівець ICF). За даними ICF, у 2020 р. в середньому ціна коуч-сесії у США складала 231 доларів за годину. В Україні у фахівців-початківців одна коуч-сесія коштує від 300–500 грн. за годину. У більш досвідчених і відомих фахівців вартість за одну годину може складати від 3 000 грн і більше. Ціна на послуги коуча значною мірою залежить від його кваліфікації, досвіду роботи та виду коучингу. Наприклад, послуги коуча міжнарод-

ного рівня для менеджерів вищої ланки управління можуть складати більше 1 000 доларів США за годину.

2) Внутрішній коучинг – орієнтація на внутрішньокорпоративного коуча, який пройшов спеціалізоване (сертифіковане) навчання з коучингу, а проведення коуч-сесій займає значну частину його робочого часу (не менше 50%) на підприємстві. Внутрішній коучинг щодо зовнішнього коучингу є менш фінансово витратним. Проте наявність коуча в штаті є виправданою, якщо компанія велика і за рахунок великої кількості співробітників готова забезпечити коуча робочим навантаженням [9]. Такий коучинг виступає інструментом управління на підприємстві. З іншого боку, у компаніях, які навчаються (англ. “learning companies”), часто називають коучами керівників вищої і середньої ланок, які підтримують співробітників у розвитку практичних навичок, сприяють розвитку кадрового потенціалу працівників підприємства та досягненню його конкурентних переваг. У літературі такий підхід називається «керівництво у стилі коучинг». На нашу думку, залежно від цілей підприємства, його розміру та фінансових ресурсів доцільно комбінувати коучинг як інструмент та стиль управління на підприємстві.

3) Змішаний коучинг передбачає, що керівники підприємства використовують у своїй практиці внутрішній коучинг, а за потреби вирішення більш широкого кола завдань і вищого рівня складності проблеми звертаються за послугами зовнішнього коуча. Наприклад, виконавчий коучинг передбачає роботу коуча з керівниками найвищої ланки управління, з якими не може працювати внутрішній коуч, перебуваючи під керівництвом зазначених топ-менеджерів. В цьому разі потрібно дотримуватися принципу рівноправності, коли існують по-справжньому партнерські відносини коуча і його клієнта. Тоді запрошення саме зовнішнього коуча допоможе розширити бачення, вийти за межі звичних стратегій мислення і поведінки, по-іншому подивитися на те, що є, і на те, чого хочеться досягти. Саме сторонній коуч підтримає в пошуку нових нестандартних підходів до вирішення складних завдань. Цей підхід використовують на практиці багато іноземних компаній. Загалом змішаний коучинг об'єднує обидва з описаних вище типів, що до певної міри дає змогу позбутися їхніх обмежень у застосуванні.

Необхідною умовою ефективного застосування коучингу на підприємстві є наявність принципів, на засадах яких він здійснюється. Враховуючи наукові напрацювання дослідників [8; 10; 11; 12; 13], визначимо, система-

тизуємо та схематично розглянемо ключові принципи коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства (табл. 1).

Слід зазначити, що вищенаведені принципи коучингу не є раз і назавжди встановленими. Вони постійно поглиблюються і доповнюються залежно від зміни парадигми управління організацією; потреб економічного та інноваційного розвитку підприємства; цілей, законів і закономірностей професійного розвитку працівників; конкретних умов, у яких здійснюється коучинг; висунутих вимог суспільством до професійної підготовки працівників підприємства на певному історичному етапі розвитку тощо.

Зміст коучингової діяльності визначається набором певних функцій. Залежно від виду діяльності та цілей підприємства, кваліфікації працівників можна виділити такі функції коучингу [12, с. 299]:

- розвивальна функція, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу та компетенції працівників, що впливає на їхнє кар'єрне зростання;
- креативна функція, що дає можливість працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї та приймати неординарні та креативні рішення;
- функція комплексного консультування, що може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами підприємства на будь-якій стадії розвитку персоналу;
- мотивуюча функція, що дає змогу працівникам підприємства забезпечувати досягнення цілей особистого характеру і підприємства на основі виявлення взаємовигідних пріоритетних задач;
- адаптативна функція, що забезпечує навчання та розвиток працівників швидко пристосуватися до мінливих зовнішніх факторів діяльності підприємства.

На нашу думку, реалізація вищезазначених принципів та функцій коучингу сприяє успішній коучинговій діяльності та забезпечує високі стандарти формування конкурентних переваг персоналу і конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від робочої зони клієнта розрізняють такі види коучингу [13]:

- life-коучинг (особистий або життєвий коучинг), що включає допомогу в досягненні особистих цілей, які можуть забезпечувати баланс між професійними цілями та особистим розвитком або бути достатньо далекими від професійних чи організаційних цілей;
- виконавчий коучинг, що передбачає роботу коуча з керівниками найвищої ланки управління;

Таблиця 1

Принципи коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип свідомості та відповідальності	Полягає в цілеспрямованому, активному сприйнятті розширення меж дійсності клієнта в результаті аналізу поставленого завдання. Коуч допомагає клієнту усвідомити його цілі, причини успіху та невдач і визначити напрям зміни своєї поведінки, отже, зміни в розвитку організації. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання та її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Коуч допомагає клієнту ширше поглянути на поточну ситуацію, побачити різні варіанти вирішення завдання, але при цьому відповідальність за кінцевий результат лежить на клієнті. Особливістю цього принципу є формування внутрішньої мотивації до саморозвитку.
Принцип рівноправності	Спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом на основі довіри. Такого підходу слід дотримуватися під час взаємодії формату «керівник – підлеглий» у коучингу як стилі управління. Коуч не повинен наказувати або повчати клієнта. Коучинг ґрунтується на комунікаційній співпраці між усіма учасниками коучингового процесу, а також спрямований на формування доброзичливих соціально-трудових відносин, підвищує рівень організаційної культури та сприяє створенню конкурентних переваг підприємства.
Принцип відсутності експертної позиції	Означає, що коуч ніколи не займає експертну позицію щодо клієнта, не висловлює своєї думки, не дає готових рішень, не переносить свій досвід на клієнта. Це найскладніший принцип у ході підготовки коуч-консультантів і одночасно один із головних принципів, що відрізняють коучинг від наставництва та інших видів консалтингу, тренінгів тощо. Клієнт завжди сам приймає рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети, і сам несе відповідальність за його успіх.
Принцип відсутності готових відповідей	Попереджає, що коуч не надає клієнту готових варіантів відповідей, не транслює власну думку, не приймає рішень, а лише стимулює пізнавальну діяльність клієнта. Для цього використовуються спеціальні інструменти (методи, методики й техніки), зокрема формулювання питань, активне слухання, парафраз, уточнення.
Принцип поетапного розвитку	Пропонує, що кожен крок клієнта на шляху досягнення поставленої мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Йдеться про рівень розвитку, досягнутий клієнтом у процесі його взаємодії з коучем, що розвивається особистістю в ході спільної діяльності з коучем, але не проявляється в рамках індивідуальної діяльності. Коуч повинен володіти достатньою майстерністю для того, щоб не давати змогу клієнту ставити технічно не здійсненні на цьому етапі розвитку завдання. Цілі повинні бути амбітними і надихаючими, а також здійсненними.
Принцип подолання опору змінам	Передбачає, що опір новітнім тенденціям управління може бути спричинений як внутрішніми обмежувачими факторами особистості, так і факторами зовнішнього оточення. Будь-яке нововведення є невідомим і може містити небезпеку, загрози, ризики. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики поведінки в нових соціально-економічних реаліях ведення господарської діяльності підприємства.
Принцип екологічності	Полягає в тому, що коуч не може знати всього, а його дії можуть бути потенційно небезпечними для споживачів його послуг. Отже, потрібно постійно контролювати та вдосконалювати зміст своєї професійної діяльності. У разі помилок коуча у нього може не бути достатньо можливостей їх виправити, що може призвести до втрати довіри з боку клієнта та зниження ефективності професійної діяльності коуча. Експертна позиція клієнта може або зовсім не визнаватися, або недооцінюватися коучем. Саме тому є вимога не завдавати шкоди клієнту і бути максимально корисним для нього.
Принцип моніторингу та зворотного зв'язку	Полягає у спостереженні та оцінюванні теперішньої ситуації, а також прогнозу шляхів досягнення встановлених цілей. Сприяє оперативному коригуванню діяльності клієнта в рамках його професійного розвитку та стратегічної мети функціонування підприємства.

Джерело: авторська розробка на основі джерел [8; 10; 11; 12; 13]

– управлінський коучинг, що передбачає роботу коуча з керівниками середньої і вищої ланок (об'єктом такої роботи є труднощі і проблеми бізнесу, пов'язані з лідерством, стратегією, управлінням підприємством, формуванням команди, управлінням змінами тощо);

– індивідуальний коучинг, що передбачає роботу коуча з окремим працівником;

– груповий (командний) коучинг, що передбачає роботу коуча з колективом працівників і призначений для підвищення рівня ефективності роботи сформованої команди та протидії конфліктам;

– бізнес-коучинг, що передбачає роботу коуча з власниками фірм та директорами малих і середніх підприємств (метою їхньої роботи є налагодження діяльності цих управлінців, зокрема допомога у визначенні коротко- та довгострокових цілей організації, опрацювання бізнес-планів, маркетингових планів та аналізу процесів, які відбуваються на підприємстві);

– перформанс-коучинг – вид коучингу, який передбачає розвиток менеджерів як коучів задля досягнення більшої ефективності в процесі виконання їхніх безпосередніх обов'язків на робочому місці; наприклад, для того, щоб менеджер був успішним у ролі коуча, йому необхідно розвивати компетенції, що дадуть йому змогу якісно впливати на своїх співробітників.

Якщо клієнт (працівник) відповідає за вибір за змістом змін у своїй особистій та професійній діяльності, то коуч відповідає за вибір інструментів. В процесі проведення коучингу доцільно використовувати такі інструменти (методи, техніки, методики), як методи відкритих питань, діагностичного розпитування, конфронтаційного опитування, «активного слухання», «А що, якщо?», модель «GROW», методики «SCORE», «SUCCESS», «Вікно Джохарі», «SMART», «Колесо життєвого балансу», «Робота з проєктом», техніки «Чотири питання планування», «Суб'єкт суб'єктного коучингу».

Для прикладу реалізації методу відкритих питань розглянемо діалог клієнта і коуча. Клієнт: «Я не знаю, як вирішити поставлене завдання. Будь ласка, допоможіть мені». Коуч: «Який результат ти хочеш отримати?», «Які можливі варіанти досягнення мети (виконання завдання) ти розглядав?», «Які ще можливі варіанти існують?», «Який з варіантів принесе найкращий результат?», «Чому ти вибрав саме цей варіант, чим він тебе приваблює?», «Які існують ризики?», «Що робитимеш, якщо це не приведе до бажаних результатів?», «Який у тебе запасний план?».

«Що б ти зробив, якщо б не було обмежень?», «Які ресурси для досягнення мети (виконання завдання) тобі потрібні?», «Хто може допомогти тобі в досягненні результату?», «Що ти готовий зробити, щоб вирішити завдання?», «Які кроки ти можеш зробити вже зараз для досягнення результату?», «Коли ти готовий приступити до виконання завдання?». Важливим у процесі коучингу є те, що клієнт сам знаходить кращий спосіб (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення своєї мети, а коуч створює умови, які допомагають цього досягти [11].

Однією з наступних умов, що забезпечує успішне застосування коучингу на підприємстві, є розуміння і реалізація його таких основних етапів [5, с. 54–56]:

– аналіз ситуації та збір необхідної інформації (визначення проблеми, цілей клієнта та узгодження з цілями організації, які реалізуються в процесі коучингу, оцінка рівня компетенцій клієнта, укладення контракту з клієнтом);

– планування системи відповідальності (визначення ключових чинників успіху, підготовка плану розвитку компетенцій, узгодження плану дій і моніторинг ефективності результатів);

– реалізація плану з використанням різноманітних інструментів коучингу (впровадження) (супровід клієнта від моменту «зараз» до моменту «бажане майбутнє», корегування компетенцій клієнта, безпосередні дії відповідно до довгострокових і короткострокових цілей, пріоритетів; застосування інструментів коучингу з урахуванням особливостей ситуації; систематичне надання зворотного зв'язку, а також мотивування клієнта до відповідальності і прийняття нових викликів, створення методів самодисципліни клієнта без підтримки коуча);

– оцінювання результативності (оцінюється ступінь готовності до кваліфікованого виконання відповідних завдань і обов'язків; це одноразова діяльність, яку коуч із клієнтом і замовником коучингу здійснюють разом).

Слід зазначити, що результативність послуг зовнішнього коуча оцінюють за допомогою індексу ROI (англ. «return on investment» – повернення прибутку на одиницю інвестицій). Якщо не досягнуто поставленого результату, то коуч або продовжує свою роботу безкоштовно до отримання необхідного результату, або зобов'язується повернути одержані кошти [14].

На думку Р. Бала, ефективність коучингу змінюється залежно від індивідуально-особистісних та професійно-кваліфікаційних характеристик учасників коучингового про-

цесу [10]. Як уже зазначалося, ефективність коучингу залежить як від коуча, який його здійснює, так і від користувача коучингу. На наш погляд, якщо у клієнта недостатньо власних ресурсів для досягнення особистих і професійних цілей, додатково коучем може бути запропоновано коучингове наставництво та інші консультативні послуги. На цьому етапі роботи з клієнтом поєднання коучингу з наставництвом та іншими видами активності (тренінги, «talent development» тощо) є виправданим і може суттєво покращити продуктивність праці робітників підприємства.

На нашу думку, на ефективність проведення коучингу впливають такі позиційні фактори:

- позиція замовника коучингу в роботі з його працівниками та коучем; коучинг розглядається як частина організаційної культури підприємства; якщо замовник і клієнт коучингу є різними людьми, тоді до підписання договору (контракту) бажано провести тресторонню зустріч (коуч – клієнт – замовник) задля пояснення методів роботи коучингу, чіткого окреслення завдань на майбутні коучесесії та уникнення конфліктів інтересів;
- позиція коуча в роботі з клієнтами має бути проактивною з урахуванням принципів коучингу та етичного кодексу коуча;
- позиція клієнта в роботі з коучем та його ставлення до коучингу; працівники мають бути позитивно налаштованими, вмотивованими на участь у коучингу і готовими до змін; наприклад, є випадки саботування коучингу з боку

клієнта [9]; така ситуація може виникнути тоді, коли авторитарний керівник своїм вольовим рішенням без узгодження відправляє працівника «на коучинг»; за подібної поведінки зовнішній коуч просто може відмовитись від подальшої роботи; частіше така ситуація може виникнути під час групового коучингу; це може проявлятися як у неприйнятті коуча, так і в неприйнятті окремих інструментів коучингу; також причинами неприйняття коуча або коучингу можуть бути конфлікт інтересів учасників коучингу, опір змінам з боку персоналу через страх перед новим досвідом, недостатня мотивація, нерозуміння сутності коучингу та недовіра щодо його ефективності.

Вважаємо, що для успішного впровадження коучингу у практику вітчизняних підприємств слід розглядати його як необхідну складову частину організаційної культури підприємства, що передбачає розуміння з боку керівництва важливості інвестування коштів у професійний розвиток персоналу та підготовку належної інфраструктури для проведення коучингової діяльності.

Висновки. Отже, систематизація та вдосконалення основних компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства буде сприяти ефективному впровадженню зазначеної технології у практику вітчизняних підприємств та її науковому управлінню. Вищенаведені кроки допоможуть у досягненні конкурентних переваг персоналу та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. The Global Risks Report 2020. The World Economic Forum. 2020. № 15. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf (дата звернення: 07.08.2021).
2. The Global Risks Report 2021. The World Economic Forum. 2021. № 16. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (дата звернення: 07.08.2021).
3. Непрерывное обучение сотрудников – ключ к развитию в новых условиях. *Информационный портал* : веб-сайт. URL: <https://zza.delo.ua/know/nepreryvnoe-obuchenie-sotrudnikov-kljuch-k-razvi-378523> (дата звернення: 07.08.2021).
4. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом : практическое пособие / пер. с англ. Москва : Финансы и статистика, 2005. 160 с.
5. Нежинська О., Тименко В. Основи коучингу : навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
6. Дубровіна Л. Маєвтика. Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. Київ : Наукова думка, 2009. Т. 6 : Ла–Ми. 784 с.
7. Кодекс етики ICF. *ICF Ukraine Chapter* : веб-сайт. URL: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228448-kodeks-etiki-icf> (дата звернення: 07.08.2021).
8. Нагара М. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 ; ТНЕУ. Тернопіль, 2012. 172 с.
9. Солдатенко А. Коучинг для компаній: як знайти «правильного» коуча? *Executives*. URL: <https://executives.com.ua/kouchynh-dlia-kompanii> (дата звернення: 10.08.2021).
10. Бала Р. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів, 2013. 26 с.
11. Падухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України*. 2019. № 9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu> (дата звернення: 11.08.2021).

12. Логвиновський Є. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. Вип. 2(13). С. 297–301.
13. Леонова С., Довба М. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 298–304.
14. Bucher A. Measuring and Communicating ROI in Executive Coaching. *International Coaching Federation*. 2020. October 15. URL: <https://coachingfederation.org/blog/roi-in-executive-coaching> (дата звернення: 12.08.2021).

References:

1. The Global Risks Report 2020. The World Economic Forum. 2020. No. 15. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf (accessed 07 August 2021).
2. The Global Risks Report 2021. The World Economic Forum: 2021. No. 16. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf (accessed 07 August 2021).
3. Nepreryvnoe obuchenie sotrudnikov – klyuch k razvitiyu v novykh usloviyakh [Continuous training of employees is the key to development in new conditions]. Available at: <https://zza.delo.ua/know/nepreryvnoe-obuchenie-sotrudnikov-kljuch-k-razvi-378523> (accessed 07 August 2021). (in Russian)
4. Uitmor J. (2005) Coaching – novyy stil' menedzhmenta i uppravleniya pepsonalom [Coaching – a new style of management and staff management]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
5. Nezhynska O., Tymenko V. (2017) Osnovy kouchynhu [Basics of coaching]. Kharkiv: DISA PLIUS. (in Ukrainian)
6. Dubrovina L. (2009) Majevertyka [Maieutics]. Encyklopedija istoriji Ukrajin: u 10 t. / redkol.: V. Smolij (gholova) ta in.; Instytut istoriji Ukrajin NAN Ukrajin. Kyjiv: Naukova dumka, T. 6: La–Mi. (in Ukrainian)
7. Kodeks etyky ICF [ICF Code of Ethics]. ICF Ukraine Chapter. Available at: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228448-kodeks-etiki-icf> (accessed 7 August 2021). (in Ukrainian)
8. Naghara M. (2012) Upravlinnja ljudskymy resursamy pidpryjemstv na zasadakh kouchynghu [Human resource management of enterprises on the basis of coaching] (PhD Thesis), Ternopil: TNEU.
9. Soldatenko A. Kouchyngh dlja kompanij: jak znajty “pravyl'nogho” koucha? [Coaching for companies: how to find the “right” coach?]. Available at: <https://executives.com.ua/kouchynh-dlia-kompanii> (accessed 10 August 2021).
10. Bala R. (2013) Ekonomichne ocinjuvannja ta rozvytok kouchynghu na promyslovykh pidpryjemstvakh [Economic evaluation and coaching development in industrial enterprises] (PhD Thesis), Lviv.
11. Padukhevyh O. (2019) Kouchyngh jak efektyvnyj instrument dlja dosjaghnennja cilej ta rozvytku personalu [Coaching as an effective tool for achieving goals and staff development]. *Kadrovyyk Ukrajin*, no. 9. Available at: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu> (accessed 11 August 2021).
12. Loghvynovskij Je. (2012) Funkcionaljna ta zmistovna sutnistj kouchynghu na pidpryjemstvi [Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise]. *Jevropejskijj vektor ekonomichnogho rozvytku*, vol. 2, no. 13, 297–301 pp.
13. Leonova S., Dovba M. (2017) Kouchyngh jak instrument rozvytku kompetencij suchasnogho menedzhera z loghistryky [Coaching as a tool for developing the competencies of a modern logistics manager]. *Економіка і суспільство*, no. 10, 298–304 pp.
14. Aimee Bucher (2020) Measuring and Communicating ROI in Executive Coaching. *International Coaching Federation*. Available at: <https://coachingfederation.org/blog/roi-in-executive-coaching> (accessed 12 August 2021).

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-13>
УДК 338.27:338.465

Григораш О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державних, місцевих та корпоративних фінансів,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8089-3755>

Григораш Т. Ф.

старший викладач кафедри державних,
місцевих та корпоративних фінансів,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3000-1683>

Hryhorash Olha

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of State,
Local and Corporate Finance,
University of Customs and Finance

Hryhorash Tetiana

Senior Lecturer of the Department of State, Local and Corporate Finance,
University of Customs and Finance

ОЦІНЮВАННЯ ВИДАТКІВ НА ВИЩУ ОСВІТУ НА ОСНОВІ ПРОГНОЗІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

ESTIMATING OF THE HIGHER EDUCATION EXPENDITURE ON THE BASIS OF FORECASTS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

У статті визначено видатки на фінансування вищої освіти у 2022–2024 рр. на основі прогнозів соціально-економічного розвитку вітчизняних та зарубіжних фахівців. Здійснено оцінювання прогнозних показників соціально-економічного розвитку вітчизняних та зарубіжних фахівців, відповідно до яких в Україні протягом 2022–2024 рр. очікується відновлення темпів економічного зростання. Проведено аналіз видатків на вищу освіту в Україні. Розраховано прогнозні показники фінансування вищої освіти (як частки ВВП) на основі прогнозу соціально-економічного розвитку на 2022–2024 рр. Визначено, що у разі справдження прогнозу показників соціально-економічного розвитку у 2022 р. фінансування вищої освіти порівняно з 2020 р. збільшиться у грошовому виразі на 28,7%. Окремлено ризики соціально-економічного розвитку та купівельної спроможності населення як покупця освітніх послуг.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, вища освіта, державне фінансування, прогнозування, купівельна спроможність, ризики.

One of the leverages of economic growth is the level of education of specialists working in the real sector. On the other hand, expenditures for financing higher education are the part of the state budget, the formation of which depends directly on the level of social and economic development. The possibility of receiving higher education is realized at the expense of budget funds and financial resources of the population. One of the strategic goals, defined in the Strategy of the Development of Higher Education of Ukraine for 2021–2031, is to ensure the quality and accessibility of higher education for different segments of the population. The forecast of social and economic development indicators is the basis for assessing the potential opportunities of financing the development of higher education with public and private sources. The article defines the expenditures for higher education funding in 2022–2024, based on the forecasts of social and economic development, made by domestic and foreign experts. An assessment of the forecast indicators of social and economic development made by domestic and foreign experts show, that during 2022–2024 Ukraine is expected to restore economic growth. An analysis of expenditures on higher education in Ukraine was conducted. It was determined that expenditures grew in monetary terms, but the share of expenditures in % of GDP remained stable. The forecast indicators of higher education funding (as a share of GDP) and the basis of socio-economic deve-

lopment indicators for 2022–2024 are calculated. It was found that if the forecast of social and economic development indicators becomes true, in 2022 the higher education funding will increase in monetary terms by 28.7% compared to 2020. The risks of social and economic development and purchasing power of the population as a buyer of educational services are outlined. The main threats for sustainable social and economic growth remain, in particular, high level of inflation, which reduces real wage growth, high level of unemployment, which limits the number of people, who can pay for higher education, and threats related to COVID-19.

Keywords: socio-economic development, higher education, public funding, forecasting, purchasing power, risks.

Постановка проблеми. Соціально-економічне зростання залишається актуальним питанням серед вітчизняних та зарубіжних науковців. Високий рівень економічного розвитку країни забезпечує високий рівень соціальних стандартів, проте високий рівень людського розвитку є запорукою економічного зростання.

За показником рівня людського розвитку у 2019 р. Україна посіла 74 місце серед 185 країн світу і віднесена до країн із високим рівнем людського розвитку [1].

Одним із важелів економічного зростання залишається рівень підготовки фахівців, які працюють у реальному секторі. Т. Лебеда зазначає, що освіта й наука є складовими частинами формування пріоритетних напрямів розвитку суспільства, такі «напрями часто називають сферою розвитку, а бюджетні видатки на їх фінансування – видатками розвитку» [2, с. 111]. Автор оцінює рівень економічної віддачі від якості освіти в Україні та її вплив на показники соціально-економічного розвитку, отже, доходить висновку, що «існує суттєвий позитивний вплив видатків Зведеного бюджету України на освіту (як частки у ВВП) на динаміку реального ВВП та індекс людського розвитку».

Отже, необхідність розвитку освіти (зокрема, вищої освіти) є одним із пріоритетних напрямів державної політики, а достатній рівень фінансування – запорукою її ефективності.

Однією зі стратегічних цілей, визначених у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр., є забезпечення якості і доступності вищої освіти для різних верств населення [3, с. 43]. Традиційно обсяг місць державного замовлення на підготовку фахівців є обмеженим, отже, державна політика має сприяти створенню можливостей для здобуття вищої освіти максимально широкого кола бажаючих (фінансові можливості оплати навчання).

Джерелами фінансових ресурсів ЗВО залишаються кошти бюджету (державне замовлення), кошти фізичних та юридичних осіб (освітні послуги здобувачам вищої освіти), власні кошти [4, с. 181]. Виникає необхідність визначення перспектив державного фінансування розвитку вищої освіти у контексті соціально-економічного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансуванню вищої освіти присвячено публікації вітчизняних та зарубіжних науков-

ців. Зокрема, Н. Федірко доходить висновку, що задля удосконалення системи фінансування вищої освіти в Україні необхідно забезпечити ефективний розподіл фінансових коштів державного та місцевих бюджетів, посилити контроль та здійснювати систематичний аналіз їх цільового використання [5]. М. Кладченко [6] на основі аналізу підходів до фінансування закладів вищої освіти Великобританії та Швейцарії доходить висновку, що протилежні за формою організації системи забезпечують високу якість підготовки фахівців. Великобританія фінансує вищу освіту шляхом надання студентських кредитів, Швейцарія – грантів.

Ю. Коваленко [7] здійснює прогнозування реального показника видатків на заклади вищої освіти на основі таких методів, як експоненційне згладжування реальних капітальних видатків, згладження за допомогою ковзної середньої та згладження за допомогою методів укрупнення інтервалів.

О. Красильник [8] аналізує проблеми фінансування закладів вищої освіти загалом та зосереджує увагу на формуванні кошторисів закладів зокрема. Автор зазначає, що однією з найбільш значущих відмінностей поточного стану системи освіти України полягає у значно нижчих, ніж у розвинутих країнах абсолютних показниках фінансування. В. Глухова [9] підкреслює, що темпи зростання видатків на вищу освіту є нижчими, ніж в інших галузях освіти, акцентує увагу на постійному недофінансуванні за останні десять років обсягів видатків на вищу освіту порівняно з плановими призначеннями як із державного, так і з місцевих бюджетів. Натомість І. Власова вважає, що «в Україні обсяги державних видатків на освіту, у тому числі вищу, у відносному вимірі досягли оптимального рівня, і збільшення їх кількісних абсолютних показників можливе лише одночасно зі зростанням ВВП країни» [10].

Мета статті полягає у визначенні видатків на фінансування вищої освіти у 2022–2024 рр. на основі прогнозів соціально-економічного розвитку вітчизняних та зарубіжних фахівців.

Досягнення мети передбачає виконання таких завдань:

1) оцінювання прогнозних показників соціально-економічного розвитку вітчизняних та зарубіжних фахівців;

2) аналіз видатків на вищу освіту в Україні;
3) розрахунок прогнозних показників фінансування вищої освіти на основі показників соціально-економічного розвитку на 2022–2024 рр.;

4) оцінювання ризиків соціально-економічного розвитку та купівельної спроможності населення як покупця освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу. В умовах загального економічного спаду, викликаного наслідками пандемії, посилюється увага до прогнозування показників соціально-економічного зростання України на найближчі роки.

Розглянемо фактичні й прогнозні показники соціально-економічного розвитку, підготовлені вітчизняними та зарубіжними фахівцями, такі як офіційні дані Міністерства фінансів України [11], «Райффайзен Банку Аваль» [12], а також прогноз «Oxford Economics» [13] (табл. 1).

Аналізуючи дані табл. 1, відзначаємо, що оцінка фактичних результатів соціально-економічного розвитку дещо відрізняється у національних та зарубіжних фахівців. Наприклад, звіт «Oxford Economics» містить більш

високі значення показників сальдо зведеного бюджету та рівня безробіття у 2020 р.

Стосовно прогнозу соціально-економічного розвитку зарубіжні фахівці також дають менш оптимістичні оцінки. «Oxford Economics» у 2023–2024 рр. прогнозує вищі значення бюджетного дефіциту, індексу споживчих цін, рівня безробіття та курсу валют. Загалом у найближчі три роки економічний стан буде стабілізуватися. Це означає, що фінансування вищої освіти продовжуватиме здійснюватися за рахунок коштів бюджету (як обов'язкова стаття бюджетних видатків) та за рахунок приватних джерел (переважно кошти фізичних осіб, рівень платоспроможності яких буде зростати з підвищенням рівня соціально-економічного розвитку країни).

З іншого боку, у прогнозі «Oxford Economics» зазначено, що за досягнутого рівня інфляції 9,5% у травні-червні у зв'язку з дещо запізненням підвищенням облікової ставки НБУ на 0,5% до 8% у липні [14] підвищення мінімальної заробітної плати в середньому лише на 5% у найближчі два роки не сприятиме її реальному зростанню, отже, підвищенню рівня купівельної спроможності (можливості оплати навчання).

Таблиця 1

Показники соціально-економічного розвитку України

Показник	2019 р.	2020 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
	факт		прогноз		
1. ВВП, %					
Міністерство фінансів України	3,2	-4,0	3,8	4,7	5,0
«Райффайзен Банк Аваль»	3,2	-4,0	3,5		
«Oxford Economics»	3,2	-4,0	4,2	2,9	2,6
2. Індекс споживчих цін, %					
Міністерство фінансів України	7,9	2,7	6,2	5,3	5,0
«Райффайзен Банк Аваль»	7,9	2,7	6,0		
«Oxford Economics»	7,9	2,7	6,7	5,4	5,0
3. Сальдо зведеного бюджету, %					
Міністерство фінансів України	-1,96	-5,18	-3,5	-3,0	-2,7
«Райффайзен Банк Аваль»	-2,0	-5,2	-3,0		
«Oxford Economics»	-2,0	-6,0	-3,0	-3,2	-3,2
4. Курс дол./грн., середньорічний					
Міністерство фінансів України	25,85	26,96	28,7	28,9	29,4
«Райффайзен Банк Аваль»	25,8	27,1	28,0		
«Oxford Economics»	25,8	27,0	29,3	29,4	29,5
5. Рівень безробіття, %					
Міністерство фінансів України	8,6	9,9	8,5	8,0	7,8
«Райффайзен Банк Аваль»	8,7	9,4	8,5		
«Oxford Economics»	8,2	10,1	8,5	8,4	8,5

Джерело: складено авторами на основі [11–13]

В контексті стабільного економічного зростання робимо припущення, що видатки на фінансування вищої освіти якщо не будуть зростати, то будуть зберігатися на рівні останніх 4 років. Динаміка видатків зведеного бюджету на освіту представлена в табл. 2.

За даними табл. 2 доходимо висновку, що видатки зведеного бюджету на освіту та вищу освіту мали тенденцію до зростання у грошовому виразі, питома вага видатків на вищу освіту у відсотках до ВВП коливалася в межах 1%, тобто залишалася стабільною.

Розглянемо можливий обсяг видатків бюджету на фінансування освіти та вищої освіти на основі прогнозів ВВП українських економістів (Міністерство фінансів України) та зарубіжних («Oxford Economics») (табл. 3). Прогноз номінального ВВП, підготовленого «Oxford Economics», скориговано на прогнозовані значення курсу валют. Частка видатків на вищу освіту у відсотках до ВВП визначена як середнє значення попередніх років (2017–2020 рр.) на рівні 1,28%.

На основі проведених розрахунків маємо розрахункові значення видатків зведеного бюджету на вищу освіту на основі прогнозних значень номінального ВВП Міністерства фінансів України та «Oxford Economics». Показники «Oxford Economics» перевищують значення Міністерства фінансів України з урахуванням прогнозованого курсу валют. Якщо прогнози справдяться, вища освіта України у 2022 р. отримає на 28,7% (за даними Міністерства фінансів) або 32,0% (за даними «Oxford Economics») більше фінансування, ніж у 2020 р. Навіть з урахуванням очікуваного рівня інфляції та можливого неповного фінансування державні видатки на вищу освіту будуть не меншими, ніж у попередніх роках.

Незважаючи на прогнозоване зростання обсягів державних видатків, обсяг видатків на підготовку фахівців (кількість місць державного замовлення) залишається обмеженим. Виникає питання щодо можливості здобуття вищої освіти за рахунок приватних джерел, зокрема оплати освітніх послуг за кошти фізичних та юридичних осіб. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання запровадження індикативної собівартості» від 3 березня 2020 р. № 191 [17], визначено механізм формування закладами вищої та фахової передвищої освіти мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти. Мінімальний розмір плати за навчання не може перевищувати величину трьох розмірів середньомісячної заробітної плати штатних працівників в області за місцем розташування надавача освітніх послуг за попередній календарний рік.

Водночас, як уже зазначено, підвищення мінімальної заробітної плати (в середньому на 5%) не буде відчутним у зв'язку із синхронно змінним індексом споживчих цін (з 6,2% у 2022 р. до 5,0% у 2024 р. за даними Міністерства фінансів). На загальний рівень купівельної спроможності населення також впливатиме зайнятість населення. Кількість працюючих осіб скорочується швидше, ніж чисельність населення за оцінками «Oxford Economics», менше 40% сплачують податки у повному обсязі. Офіційний рівень безробіття, за прогнозами Міністерства фінансів, буде скорочуватися до 7,8% у 2024 р., за прогнозами Oxford Economics, він буде зростати до 8,5%.

Актуальним ризиком зниження активності населення, отже, купівельної спроможності залишається пандемія. Станом на серпень 2021 р. в Україні повністю (двічі) вакциновано 6,6% населення.

Таблиця 2

Видатки зведеного бюджету на освіту у 2016–2020 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Видатки на освіту, млрд. грн.	129,4	177,9	210,0	238,8	252,3
Видатки на вищу освіту, млрд. грн.	35,2	38,8	44,2	51,4	53,4
Видатки на вищу освіту, % до ВВП	1,5	1,3	1,2	1,3	1,3
Видатки на вищу освіту, % до видатків на освіту	27,2	21,8	21,1	21,5	21,2

Джерело: розраховано авторами на основі [15; 16]

Таблиця 3

Прогноз видатків зведеного бюджету на вищу освіту у 2022–2024 рр. на основі прогнозів ВВП Міністерства фінансів України та «Oxford Economics»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ВВП, млрд. грн. (МФУ)	5 368,7	5 993,9	6 651,0
ВВП, млрд. грн. («Oxford Economics»)	5 508,4	6 221,0	7 003,3
Видатки на вищу освіту, млрд. грн. (МФУ)	68,7	76,7	85,1
Видатки на вищу освіту, млрд. грн. («Oxford Economics»)	70,5	79,6	89,6

Джерело: розраховано авторами на основі [11–13]

Висновки. Таким чином, за прогнозами українських та зарубіжних економістів, протягом 2022–2024 рр. рівень соціально-економічного розвитку України буде зростати.

В контексті розвитку вищої освіти це означає стабільне державне фінансування видатків та фінансування видатків за рахунок приватних джерел.

Список використаних джерел:

1. Human Development Report 2020: Human Development Report Office. URL: <http://hdr.undp.org/en/2020-report> (дата звернення: 15.08.2021).
2. Лебеда Т. Вплив освіти на економічну динаміку в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2014. № 4. С. 110–121.
3. Стратегія розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 10.08.2021).
4. Романовська Н. Механізми фінансування розвитку системи вищої освіти. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 2(58). С. 179–190.
5. Федірко Н. Результат-орієнтоване державне фінансування вищої освіти: європейський досвід та практика України. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5–6. С. 55–67.
6. Кладченко М. Фінансове забезпечення вищих навчальних закладів: досвід Швейцарії та Великобританії. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 4. С. 116–129.
7. Коваленко Ю., Вітренко Л. Фінансування закладів вищої освіти в Україні : монографія. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 238 с.
8. Красільник О. Проблеми та перспективи фінансування вищих навчальних закладів України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(167). С. 110–117.
9. Глухова В. Фінансування видатків бюджету на вищу освіту в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7934> (дата звернення: 17.08.2021).
10. Власова І. Фінансування вищої освіти у країнах Європи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 5(89). С. 13–24.
11. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2022–2024 рр. / Міністерство фінансів України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini> (дата звернення: 10.08.2021).
12. Аналітичний огляд «Focus Ukraine». Червень 2021 р. : Райффайзен Банк. URL: <https://raiffe.isen.ua/ua/about/analytics/17> (дата звернення: 16.08.2021).
13. Country Economic Forecast Ukraine: Oxford Economics. Дата оновлення: 27 липня 2021 р. URL: www.oxfordeconomics.com (дата звернення: 10.08.2021).
14. Облікова ставка Національного банку / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення: 15.08.2021).
15. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування державного бюджету / Державна казначейська служба України. URL: <https://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2021).
16. Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2021).
17. Деякі питання запровадження індикативної собівартості : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 р. № 191. Дата оновлення: 3 березня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2021).

References:

1. The official site of Human Development Report Office (2020) Human Development Report 2020. Available at: <http://hdr.undp.org/en/2020-report> (accessed 15 August 2021).
2. Lebeda T. (2014) Vplyv osvity na ekonomichnu dynamiku v Ukraini [The impact of education on economic dynamics in Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 4, pp. 110–121.
3. Ministry of Education and Science of Ukraine (2020) Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (accessed 10 August 2021).
4. Romanovska N. (2017) Mekhanizmy finansuvannia rozvytku systemy vyshchoi osvity [Mechanisms for funding the development of the higher education system]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 2(58), pp. 179–190.
5. Fedirko N. (2019) Rezultat-orientovane derzhavne finansuvannia vyshchoi osvity: yevropeyskyi dosvid ta praktyka Ukrainy [Result-oriented public funding of higher education: European experience and practice of Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5–6, pp. 55–67.
6. Kladchenko M. (2017) Finansove zabezpechennia vyshchych navchalnykh zakladiv: dosvid Shveitsarii ta Velykobrytanii [Financial support of higher education institutions: the experience of Switzerland and the United Kingdom]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, parvo*, vol. 4, pp. 116–129.

7. Kovalenko Yu. and M. Vitrenko L. (2020) Finansuvannia zakladiv vyshchoi osvity v Ukraini [Financing of higher education institutions in Ukraine]. Irpin: Universytet DFS Ukrainy, p. 238.
8. Krasilnyk O. (2015) Problemy ta perspektyvy finansuvannia vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy [Problems and prospects of funding higher educational institutions of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*, vol. 2(167), pp. 110–117.
9. Hlukhova V. (2020) Finansuvannia vydatkiv biudzhetu na vyshchu osvitu v Ukraini [Budget funding of expenditures for higher education in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7934>
10. Vlasova I. (2019) Finansuvannia vyshchoi osvity u krainakh Yevropy [Higher education Funding in European countries]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, vol. 5(89), pp. 13–24.
11. Ministry of Finance of Ukraine (2021) Forecast of economic and social development of Ukraine for 2022–2024. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini> (accessed 10 August 2021).
12. Raiffeisen Bank (2021) Analytical review «Focus Ukraine». June 2021. Available at: <https://raiffe.isen.ua/about/analytics/17> (accessed 16 August 2021).
13. Country Economic Forecast Ukraine (2021): Oxford Economics. Available at: www.oxfordeconomics.com (accessed 10 August 2021).
14. The official site of National Bank of Ukraine (2021) «Accounting rate». Available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (accessed 15 August 2021).
15. The official site of State Treasury Service in Ukraine (2021) «Expenditures on the functional classification of expenditures and lending to the state budget». Available at: <http://www.treasury.gov.ua> (accessed 15 August 2021).
16. The official site of State Statistic Service in Ukraine (2021) «Statistic information». Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15 August 2021).
17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020) The order «Some issues of introducing indicative cost». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text> (accessed 10 August 2021).

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-14>
УДК 657:334

Шерер І. Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Одеський національний економічний університет

Sherer Ihor

PhD, Associated Professor of the
Department of Accounting and Audit,
Odessa National Economic University

ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛЮ НОРМ І НОРМАТИВІВ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

ORGANIZATION OF BUDGETARY CONTROL OF STANDARDS AND STANDARDS OF EXPENDITURES IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT ACCOUNTING

У статті визначено необхідність організації бюджетного контролю норм та нормативів витрат в умовах підвищення конкуренції, пошуку внутрішніх резервів зниження витрат та підвищення інвестиційної привабливості компанії. Показано залежність економічного стану підприємства від якості норм та нормативів. На основі аналізу різних джерел доведено, що бюджетний контроль є невід'ємною частиною системи управлінського обліку на підприємстві. Визначено види бюджетного контролю їх завдання та роль у забезпеченні організації процесів нормування, планування, обліку й аналізу змін норм та їх ефективності. Доведено доцільність оцінювання чинних норм за рівнем технічної обґрунтованості, об'єктивності, економічності та динамічності. Розроблено схему організації бюджетного контролю на виробничому підприємстві. Визначено центри бюджетного контролю на рівні технічних, економічних служб та вищій адміністрації підприємства.

Ключові слова: управлінський облік, бюджетування, бюджетний контроль, аналіз, норми та нормативи.

The article identifies the need for budget control of norms and standards of costs in terms of increasing competition, finding additional competitive advantages, internal reserves to reduce production costs, optimal levels of spending, and increase the investment attractiveness of the company. The dependence of the economic condition of the enterprise on the quality of norms and standards is shown. Based on the analysis of various sources, it is proved that budget control is an integral part of the management accounting system at the enterprise, which allows solving serious problems by adjusting the standards to eliminate the cause of deviations from the standards. It is noted that the organization of budget control at the enterprise should be based on the application of regulatory management methods and cover all aspects of the regulatory system. The types of budget control of their tasks and the role in ensuring the organization of the processes of rationing, planning, accounting and analysis of changes in standards and their effectiveness are identified. The expediency of assessing the current standards on the level of technical validity, objectivity, economy and dynamism is proved. The criteria for assessing the norms and standards are: compliance of existing standards with the real conditions of production; use at the enterprise of the norms uniform for the same operations in identical organizational and technical conditions of manufacture; consistency of norms with the task of efficient use of resources. The scheme of the organization of budgetary control at the industrial enterprise which is focused on application in all spheres of activity of the enterprise of such norms which promote achievement of high efficiency of use of resources is developed. The centers of budgetary control by the economic service have been identified. The expediency of the organization of control of purposefulness of the system of norms and standards at the level of the higher administration of the enterprise is shown. The significant role of technical services in the creation and maintenance of the system of norms and standards of the enterprise of constant control and regulation of its main elements is proved.

Keywords: management accounting, budgeting, budget control, analysis, norms and standards.

Постановка проблеми. На етапі сучасного розвитку бізнесу у підприємств з'явилась нагальна потреба в об'єктивній оцінці доходів і витрат не тільки по закінченні певного періоду, але й до його початку. Впровадження систем управління ефективністю бізнесу у вітчизняній економіці також зумовило підвищений інтерес до прийомів виявлення всіх резервів розвитку підприємства на етапі планування норм та нормативів, а також розроблення виробничої програми. Розкриття й приведення в дію цих резервів стало основною метою вітчизняних підприємств, яка зумовила розвиток управлінського обліку та бюджетування.

По-перше, актуальність постановки проблем бюджетного контролю норм та нормативів пов'язана з підвищенням рівня конкуренції між підприємствами, отже, з необхідністю отримання додаткових конкурентних переваг, наприклад, за рахунок більш ефективного управління ресурсами. По-друге, на кожному підприємстві існує необхідність вишукування внутрішніх резервів зниження витрат на виробництво, обґрунтування оптимальних рівнів витрачання коштів, а також оптимізації оподаткування. По-третє, з'являється потреба в підвищенні інвестиційної привабливості компанії, тому що інвестори охочіше вкладають гроші в підприємства з високим рівнем організації менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості застосування прийомів управлінського обліку та бюджетного контролю досліджувалися в працях вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як П.С. Безруких, Б.І. Валусь, С.Ф. Голов, К. Друрі, В.Б. Івашкевич, Є.В. Калюга, В.В. Ластовецький, Е. Майєра, С.О. Олійник, В.К. Савчук, Л.К. Сук, С.В. Філіппов, Г.Г. Кірейцев, Дж. Фостер, Л.С. Шатковська. Однак питанням організації бюджетного контролю не приділено належної уваги.

Мета статті полягає у розробленні організаційних схем бюджетного контролю норм та нормативів у системі управлінського обліку витрат виробничого підприємства.

Виклад основного матеріалу. Невід'ємною частиною системи управлінського обліку є бюджетний контроль, який являє собою процес визначення ступеня досягнення промисловим підприємством установлених цілей [1]. Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли цілі підприємства сформульовано. Функція контролю – це така характеристика управління, яка дає змогу виявити проблеми й скорегувати відповідним чином діяльність підприємства до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

Система бюджетного контролю дає змогу вирішити серйозні проблеми шляхом коригування нормативів задля усунення причини відхилення від стандартів. Іноді стандарти можуть виявитися нереальними, в цьому разі необхідно не усувати відхилення від стандартів, а переглядати плани та нормативи.

Здійснення ефективного управління підприємством має базуватись на застосуванні нормативних методів управління, таких як управління процесами постачання, виробництва й збуту за допомогою норм і нормативів.

Від якості норм, їх обґрунтованості і точності залежить економічний стан підприємства. Власне, затверджена керівництвом підприємства і чинна норма або норматив – це інструмент управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Для забезпечення високого ступеня узгодженості процесів планування й контролю норм та нормативів на підприємстві складаються бюджети.

А. Апчерч надає таке визначення бюджету: «бюджет – це квантифікований (виражений кількісно) план, який орієнтує на досягнення мети або цілей підприємства», зазначаючи, що «план не має самостійної цінності, він значущий лише остільки, оскільки дає змогу досягти поставлених підприємством цілей». Це визначення містить поняття контролю: «бюджети розробляються, щоб досягти поставлених цілей, а потім оцінити, наскільки співвідносяться фактичні результати, бюджети і цілі» [2].

С.І. Охотнік та К.В. Мельник представляють технологію бюджетування в часі як безперервний цикл (рис. 1), виділяючи такі стадії, як складання бюджету, здійснення діяльності, складання звітів за фактом, здійснення бюджетного контролю [3, с. 158].

Таким чином, бюджетний контроль є невід'ємною частиною системи бюджетування. Це процес, що дає змогу визначити ступінь досягнення організацією встановлених корпоративних цілей з використанням механізму бюджетів. Розрізняють три види бюджетного контролю, такі як попередній, поточний і заключний [4, с. 428].

Попередній контроль здійснюється на першій стадії бюджетування. Під час формування бюджетів розглядаються різні варіанти дій, поки складений бюджет не буде відповідати встановленим критеріям, тому процес складання бюджетів має ітеративний характер.

В ході виконання бюджету здійснюється поточний контроль. Його завдання полягає у зіставленні фактичних і бюджетних показників, виявленні відхилень і здійсненні за мож-



Рис. 1. Технологія бюджетування

Джерело: [3, с. 158]

ливості коригувальних дій. Для поточного контролю важливо визначити коло показників, які піддаються коригуванню, і здійснити ефективне організаційне забезпечення. Таким чином, головна роль поточного бюджетного контролю полягає в тому, що коригуючі дії щодо виконання бюджету виробляються тоді, коли існує можливість виправлення, наближаючи фактичні результати до бюджетних.

Заключний контроль здійснюється або відразу по завершенні контрольованої діяльності, використовуючи оперативні методи підрахунку, або після закінчення заздалегідь визначеного періоду часу, зіставляючи фактичні результати й бюджетний показники. В ході заключного контролю здійснюється аналіз виконання зведеного бюджету шляхом порівняння фактичних і планових даних та розрахунку відхилень фактичних показників від планових по звітному бюджетному періоду. На основі результатів проведеного план-факту аналізу вносяться корегування в господарську стратегію й тактику підприємства, а також розробляється бюджет на наступний рік.

Бюджетний контроль повинен охоплювати всі сторони системи нормативного забезпечення, що включає не тільки норми й нормативи, але й організацію процесів нормування, планування та обліку змін норм, аналізу їх ефективності тощо.

Критерії оцінювання обґрунтовані в джерелі [5, с. 29]. Ними можуть бути такі:

- забезпеченість нормами і нормативами, що визначають стан і використання ресурсів у всіх сферах діяльності підприємства;
- якість чинних норм.

Якість чинних норм доцільно оцінювати за такими характеристиками, як рівні технічної обґрунтованості, об'єктивності, економічності, динамічності.

Критерії забезпеченості та якості не вступають в суперечність один з одним і характеризують найбільш важливі аспекти норм, роз-

криті в їх класифікації. У першому випадку йдеться про відповідність чинних норм реальним умовам виробництва, у другому – про використання на підприємстві норм, єдиних для одних і тих же операцій в однакових організаційно-технічних умовах виробництва, в третьому – про узгодженість норм із завданням ефективного використання ресурсів.

Критерії забезпеченості та якості характеризують системи норм і нормативів загалом, вони дають змогу, зрештою, оцінити результативність роботи в галузі нормативного забезпечення.

Конкретні шляхи організації контролю показані в табл. 1.

Введення у схему окремих характеристик функції контролю визначає його практичну спрямованість, орієнтацію на застосування у всіх сферах діяльності підприємства таких норм, які сприяють досягненню високої ефективності використання ресурсів.

Здається, що на рівні вищої адміністрації контроль цілеспрямованості системи норм і нормативів слід покласти на заступника директора з економічних питань. Саме він несе відповідальність за кінцеві економічні результати діяльності підприємства, які багато в чому залежать від якості норм, їх орієнтації на ефективне використання ресурсів.

Звичайно, контролювати норми повинні також економічні та технічні служби. Вони фактично відіграють визначальну роль у справі створення й забезпечення життєдіяльності системи норм і нормативів, а це вимагає від самих розробників постійного контролю й регулювання її основних елементів.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна дійти висновку, що бюджетний контроль є невід'ємною частиною управлінського обліку. Організація бюджетного контролю норм і нормативів витрат на підприємстві створює умови для здійснення процесу управління за відхиленнями і сприяє успішному функціонуванню бізнесу.

Таблиця 1

**Схема організації бюджетного контролю норм та нормативів
на виробничому підприємстві**

№	Норми та нормативи	Види контролю	Цехи	Технологічна служба	Служба механіка та енергетики	Служба постачання	Служба збуту	Служба організації праці та заробітної плати	Фінансова служба	Адміністрація
Матеріальні ресурси										
1	Норматив запасів сировини та матеріалів	Попередній				+				
		Поточний				+				
		Заключний				+				+
2	Норми транспортно-складських витрат	Попередній				+				
		Поточний				+				
		Заключний				+				+
3	Норми витрат основних та допоміжних матеріалів	Попередній		+	+					
		Поточний	+	+	+					
		Заключний								+
4	Норми витрат інструментів та технологічного оснащення	Попередній		+						
		Поточний	+	+						
		Заключний		+						+
5	Норматив виробничих відходів	Попередній		+						
		Поточний	+	+						
		Заключний		+						+
6	Норми витрат палива та енергії на технологічні процеси	Попередній		+						
		Поточний	+	+						
		Заключний		+						+
7	Норми витрат рухової енергії	Попередній			+					
		Поточний	+		+					
		Заключний			+					+
8	Норми використання виробничого обладнання	Попередній		+						
		Поточний	+	+						
		Заключний		+						+
Труд і заробітна плата										
9	Норми часу та розцінки	Попередній						+		
		Поточний	+					+		
		Заключний						+		+
10	Нормативи доплат	Попередній						+		
		Поточний	+					+		
		Заключний						+		+
11	Нормативи розрахунку чисельності та фонду заробітної плати	Попередній						+		
		Поточний	+					+		
		Заключний						+		+
Продукція										
12	Нормативи запасів готової продукції на складах	Попередній					+			
		Поточний					+			
		Заключний					+			+
Фінансові нормативи										
13	Норматив власних оборотних коштів	Попередній							+	
		Поточний							+	
		Заключний							+	+
14	Норматив розподілення прибутку	Попередній							+	
		Поточний							+	
		Заключний							+	+

Джерело: складено автором

Формування моделі бюджетного контролю в системі управлінського обліку має будуватися на комплексному взаємозв'язку прийомів бюджетування з іншими прийомами управлінського обліку, такими як оцінювання й калькуляція, рахунки і подвійний запис, внутрішня звітність. Оперативність отримання бухгалтерської інформації дасть змогу своєчасно здійснювати бюджетний контроль отриманих відхилень від норм та нормативів.

Удосконалення прийомів бюджетного контролю під час досягнення цільових орієнтирів в умовах деталізації нормативних завдань виробничого підприємства приводить до необхідності побудови багаторівневої моделі управлінського обліку й звітності

в рамках єдиного контрольно-аналітичного механізму, що складається з моделі впровадження єдиних бюджетно-облікових одиниць.

Організація бюджетного контролю підвищує достовірність цільових показників виробничого процесу і підтверджує реальність отриманих відхилень від запланованих норм та нормативів. Впровадження системи бюджетного контролю на виробничому підприємстві має ґрунтуватися на внутрішньому стандарті, який регламентує процедури бюджетування на підприємстві, а також дасть змогу зробити постановку управлінського обліку з огляду на послідовність регламентних процедур і набір бюджетно-облікових одиниць.

Список використаних джерел:

1. Зубарєва О.В. Оперативний облік і контроль як складові процесу бюджетування будівельних організацій. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/operativnyy-uchet-i-kontrol-kak-sostavlyayushchie-protssessa-byudzhetrovaniya-stroitelnyh-organizatsiy/viewer> (дата звернення: 25.08.2021).
2. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / пер. с англ. ; под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. Москва : Финансы и статистика, 2002. 952 с.
3. Охотник С.И., Мельник К.В. СИМА: Р1 Управление эффективностью операций : учебный курс. 3-е изд. Днепр : Акцент ПП, 2017. 600 с.
4. Ивашевич Б.В. Бухгалтерский управленческий учет : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Магистр ; Инфа-М, 2011. 576 с.
5. Мфйзельс Р.С. Что такое оперативный учет. Система и организация. 1924. № 12. С. 28–30.

References:

1. Zubarjeva O.V. Operativnyy oblik i kontrolj jak skladovi procesu bjudzhetrovannja budivelnjnykh orghанизаций [Operational accounting and control as components of the budgeting process of construction companies]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/operativnyy-uchet-i-kontrol-kak-sostavlyayushchie-protssessa-byudzhetrovaniya-stroitelnyh-organizatsiy/viewer>
2. Apcherch A. (2002) Upravlencheskyj uchët: pryncypy i praktyka [Management accounting: principles and practice] / Pod red. Ja.V. Sokolova, Y.A. Smyrnovoj. Moscow: Fynansy i statystyka.
3. Okhotnyk S.Y., Meljnyk K.V. (2017) СИМА: Р1 Upravlenye effektivnostjju operacyj: uchebnyj kurs [СИМА: Р1 Operational Performance Management]. Dnepr: Akcent PP.
4. Yvashevych B.V. (2011) Bukhghalterskyj upravlencheskyj uchët: uchebnyk [Management accounting]. Moscow: Maghystr; Ynfа-M.
5. Mfjzeljs R.S. (1924) Chto takoe operativnyj uchët [What is operational accounting]. *Systema i orghanyzacyja*, no. 12, pp. 28–30.

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 2 (61), 2021

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *В. О. Удовиченко*

Підписано до друку 25.06.2021 р.
Формат 60х84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 11,63.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.