



# MODERN FOUNDATIONS OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND TOURISM

Collective monograph

ISBN 979-8-88757-558-2

DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

BOSTON(USA)-2022

ISBN – 979-8-88757-558-2

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

*Modern foundations of  
economics, management  
and tourism*

*Collective monograph*

*Boston 2022*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-88757-558-2

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

Authors – Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Пугаченко О., Галаз Л., Petrukha S., Petrukha N., Alekseienco N., Mazur A., Maltsev M., Povorozniuk I., Atayeva O., Blerim K., Gjermizi J., Ннуп N., Vlasova V., Levkiv H., Podra O., Melnyk N., Melnyk L., Simanovska A., Matsenko O., Dehtyarova I., Psarov O., Panasyuk V., Sokhatska O., Schuchmann V., Pasko M., Petryshyn N. Samoilenko V., Горохова Т.В., Заїка Ю.А., Дідковська Л., Карвацка Н., Свідло К.В., Соколенко А.С., Мамченко Л.Є., Каролоп О.О., Трушкіна Н., Чернух Д., Квасницька Р., Форкун І., Гордеєва Т., Плиса В., Плиса З., Плиса М., Melnyk L., Kubatko O., Dehtyarova I., Лереуко Т., Kovalov B., Тищенко С. Борисова В., Нечипорук Л.В., Brinčíková Z., Melnichuk O., Yatsenko O., Tsygankova T., Tananaiko T., Zavadzka Y., Irynychyna I., Horbachova I., Myronchuk Z., Tsitska N., Andrushko R., Maletska O., Matskiv H., Вітер С., Климчук М., Шовківська В., Ємельянова О., Zelisko N., Radzikhovska L., Yaremko S., Kuzmina O., Мина Ж., Denysenko M., Breus S., Hryhorieva L.

REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, European University (Kyiv).

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2022 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2022 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

The collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

**Modern foundations of economics, management and tourism:** collective monograph / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2022. 650 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

TABLE OF CONTENTS

|  |  |     |
|--|--|-----|
| <b>1. ACCOUNTING AND AUDIT</b>               |  |     |
| 1.1  | <p>Lazaryshyn A.<sup>1</sup>, Lazaryshyna I.<sup>1</sup></p> <p><b>IMPROVING THE USEFULNESS OF ANALYTICAL SUPPORT FOR DECISION-MAKING</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Statistics and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine</p>  | 11  |
| 1.2  | <p>Lazaryshyna I.<sup>1</sup></p> <p><b>ASPECTS OF IMPROVING OF THE ACCOUNTS IN THE PROCESS OF FORMING THE ANALYTICAL INDICATORS</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Statistics and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine</p>   | 33  |
| 1.3  | <p>Пугаченко О.<sup>1</sup></p> <p><b>ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У ЧАСТИНІ РЕФОРМУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ І ЗВІТНОСТІ ЗГІДНО ВИМОГ ЄС В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет</p>   | 53  |
| <b>2. DEMOGRAPHY, ECONOMY, SOCIAL POLICY</b> |  |     |
| 2.1  | <p>Галаз Л.<sup>1</sup></p> <p><b>ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ</b></p> <p><sup>1</sup> кафедра менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка»</p>   | 86  |
| <b>3. ECONOMICS OF INDUSTRIES</b>            |  |     |
| 3.1  | <p>Petrukha S.<sup>1</sup>, Petrukha N.<sup>1</sup>, Alekseienco N.<sup>1</sup>, Mazur A.<sup>1</sup>, Maltsev M.<sup>1</sup></p> <p><b>THE POST-WAR POTENTIAL AND REGULATORY CAPACITY OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CLUSTERING AND INTEGRATING AGRI-FOOD CHAINS OF LOCAL ADDED VALUE CREATION</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture</p> | 96  |
| 3.2  | <p>Povorozniuk I.<sup>1</sup></p> <p><b>FORMATION OF THE MARKET OF TOURIST SERVICES OF THE REGION UNDER THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION</b></p> <p><sup>1</sup> Department of technologies and organization of tourism and hotel and restaurant business, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University</p>  | 127 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| <b>4. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT</b> |  |     |
| 4.1  | <p><b>Atayeva O.<sup>1</sup></b></p> <p><b>THE DEFINING ROLE OF ECONOMIC LAW WAGES IN THE FORMATION OF DISTRIBUTION RELATIONS IN UKRAINE</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Economics of Enterprise and Management Educational and Scientific Professional and Pedagogical Institute of Bakhmut, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy</p>  | 138 |
| 4.2  | <p><b>Blerim K.<sup>1</sup>, Gjermizi J.<sup>2</sup></b></p> <p><b>MARKETING OF CRAFT PRODUCTS, A PANORAMA FROM ALBANIA</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Marketing, Faculty of Business, University “A. Moisiu”, Durres</p> <p><sup>2</sup> Department of Finance, Faculty of Economics, LOGOS University, Tirane</p>   | 148 |
| 4.2.1  | <b>OBJECTIVES</b>  | 148 |
| 4.2.2  | <b>RESEARCH METHODOLOGY</b>  | 149 |
| 4.2.3  | <b>THE SELECTION OF SAMPLE</b>   | 150 |
| 4.2.4  | <b>RESULTS OF THE STUDY AND THEIR ANALYSIS</b>   | 151 |
| 4.2.5  | <b>GRAPHIC RESULTS OF THE SURVEY</b>   | 153 |
| 4.3  | <p><b>Hnyp N.<sup>1</sup>, Vlasova V.<sup>1</sup></b></p> <p><b>РОЛЬ ПРИБУТКУ І РЕНТАБЕЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b></p> <p><sup>1</sup> Educational and Scientific Institute «Karazin Banking Institute», V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine</p>   | 162 |
| 4.4  | <p><b>Levkiv H.<sup>1</sup>, Podra O.<sup>2</sup>, Melnyk N.<sup>1</sup></b></p> <p><b>STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES IN THE MARKETING-MANAGEMENT ENVIRONMENT</b></p> <p><sup>1</sup> Faculty of Economic and Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies</p> <p><sup>2</sup> Department of foreign trade and customs, National University «Lviv Polytechnic»</p> | 171 |
| 4.5  | <p><b>Melnyk L.<sup>1</sup>, Simanovska A.<sup>1</sup>, Matsenko O.<sup>1</sup>, Dehtyarova I.<sup>1</sup>, Psarov O.<sup>1</sup></b></p> <p><b>THE FORMATION OF THE CREATIVE ECONOMY AS A KEY VECTOR OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES</b></p> <p><sup>1</sup> Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University</p>  | 180 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.6  | <p>Panasyuk V.<sup>1</sup>, Sokhatska O.<sup>2</sup>, Schuchmann V.<sup>3</sup></p> <p>MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF THE PROCESS OF PERSONNEL POTENTIAL FORMATION</p> <p><sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University<br/> <sup>2</sup> Department of International Economic Relations, West Ukrainian National University<br/> <sup>3</sup> West Ukrainian National University</p> | 190 |
| 4.7  | <p>Pasko M.<sup>1</sup></p> <p>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО СКЛАДОВИМИ</p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Logistic and Innovation Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>  | 201 |
| 4.8  | <p>Podra O.<sup>1</sup>, Petryshyn N.<sup>1</sup></p> <p>METHODOLOGY OF BUSINESS EVALUATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE</p> <p><sup>1</sup> Department of foreign trade and customs, National University «Lviv Polytechnic»</p>  | 249 |
| 4.9  | <p>Samoilenko V.<sup>1</sup></p> <p>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ</p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Logistic and Innovation Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>   | 257 |
| 4.10 | <p>Горохова Т.В.<sup>1</sup>, Заїка Ю.А.<sup>1</sup></p> <p>МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ</p> <p><sup>1</sup> ННІЕМ, Дніпро, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»</p>   | 290 |
| 4.11 | <p>Дідковська Л.<sup>1</sup></p> <p>ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ РОЗВИТКУ ЗРОШЕННЯ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРА</p> <p><sup>1</sup> Відділ форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»</p>   | 298 |
| 4.12 | <p>Карвацка Н.<sup>1</sup></p> <p>МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ</p> <p><sup>1</sup> Кафедра менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет</p>  | 306 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 4.13                                    | <p>Свідло К.В.<sup>1</sup>, Соколенко А.С.<sup>1</sup>, Мамченко Л.Є.<sup>2</sup>, Каролоп О.О.<sup>3</sup></p> <p><b>УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПРОДУКТУ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПОСЛУГ ГІДА-КОНФЕРЕНСЬ</b></p> <p><sup>1</sup> Інститут менеджменту та економіки Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, кафедра туризму і готельного господарства</p> <p><sup>2</sup> Національний університет харчових технологій, кафедра технології ресторанної і аюрведичної продукції</p> <p><sup>3</sup> Київський національний університет культури і мистецтв, кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу</p> | 325 |
| 4.14                                    | <p>Трушкіна Н.<sup>1</sup>, Чернух Д.<sup>2</sup></p> <p><b>ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ АКТИВНІСТЬ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЙ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІЗНИХ КРАЇН СВІТУ</b></p> <p><sup>1</sup> Відділ проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, Україна</p>   | 337 |
| <p>5. FINANCE, BANKING, INSURANCE</p>   |   |     |
| 5.1                                     | <p>Квасницька Р.<sup>1</sup>, Форкун І.<sup>1</sup>, Гордєєва Т.<sup>1</sup></p> <p><b>РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ</b></p> <p><sup>1</sup> Кафедра фінансів, банківської справи та страхування, Хмельницький національний університет</p>  | 355 |
| <p>6. FINANCE, PENNILESS AND CREDIT</p> |   |     |
| 6.1                                     | <p>Плиса В.<sup>1</sup>, Плиса З.<sup>2</sup>, Плиса М.<sup>3</sup></p> <p><b>АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИКА: ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ</b></p> <p><sup>1</sup> кафедра фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка</p> <p><sup>2</sup> кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет імені Івана Франка</p> <p><sup>3</sup> юридичний факультет, Львівський національний університет імені Івана Франка.</p>   | 364 |



|  |  |     |
|--|--|-----|
| <b>7. INNOVATIVE ECONOMY</b>               |  |     |
| 7.1  | Melnyk L. <sup>1</sup> , Kubatko O. <sup>1</sup> , Dehtyarova I. <sup>1</sup> , Lepeyko T. <sup>2</sup> , Kovalov B. <sup>1</sup><br><br>NEW EDUCATIONAL METHODS OF SHAPING HUMAN CAPITAL FOR THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS AND POSTWAR RECOVERY<br><br><sup>1</sup> Department of Economics, Entrepreneurship and Business Administration, Sumy State University<br><br><sup>2</sup> Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Economics | 373 |
| 7.2  | Тищенко С. <sup>1</sup><br><br>КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ТУРИЗМІ<br><br><sup>1</sup> кафедра економічної кібернетики і математичного моделювання, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна   | 382 |
| <b>8. INSURANCE</b>                        |  |     |
| 8.1  | Борисова В. <sup>1</sup><br><br>РОЗРОБКА ДИСКРИМІНАНТНОЇ МОДЕЛІ ДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ<br><br><sup>1</sup> Кафедра фінансів, банківської справи та страхування, Сумський національний аграрний університет  | 391 |
| 8.2  | Нечипорук Л.В. <sup>1</sup><br><br>СТРАХОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я<br><br><sup>1</sup> Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого м. Харків, Україна   | 407 |
| <b>9. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS</b> |  |     |
| 9.1  | Brinčíková Z. <sup>1</sup><br><br>EXTERNAL COMPETITIVENESS OF THE EUROPEAN UNION AND SELECTED COUNTRIES<br><br><sup>1</sup> Department of Economic Theory, University of Economic in Bratislava  | 417 |
| 9.1.1                                      | REVEALED COMPARATIVE ADVANTAGES OF THE EU-27   | 424 |
| 9.1.2                                      | EXTERNAL COMPETITIVENESS OF THE SELECTED EU COUNTRIES  | 430 |
| 9.1.2.1                                    | AUSTRIA  | 431 |
| 9.1.2.2                                    | CZECH REPUBLIC   | 433 |
| 9.1.2.3                                    | DENMARK  | 435 |
| 9.1.2.4                                    | ESTONIA  | 437 |
| 9.1.2.5                                    | FINLAND  | 438 |
| 9.1.2.6                                    | HUNGARY  | 440 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 9.1.2.7 | POLAND  | 442 |
| 9.1.2.8 | SLOVENIA  | 444 |
| 9.1.2.9 | SLOVAK REPUBLIC   | 446 |
| 9.1.3   | CONCLUSION  | 452 |
| 9.2     | Melnichuk O. <sup>1</sup><br><br>AREAS OF IMPROVEMENT OF THE ACTIVITIES OF THE INTERNATIONAL COMPANY<br><br><sup>1</sup> Department of Economics and International Relations, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics   | 455 |
| 9.3     | Yatsenko O. <sup>1</sup> , Tsygankova T. <sup>1</sup> , Tananaiko T. <sup>2</sup> , Zavadzka Y. <sup>3</sup> , Irynychyna I. <sup>1</sup> , Horbachova I. <sup>4</sup><br><br>ECONOMIZATION OF DIPLOMACY AND MODERNIZATION OF GLOBAL TRADE POLICY WITHIN GEOPOLITICALLY UNSTABLE ENVIRONMENT<br><br><sup>1</sup> International Trade and Marketing Department, Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine<br><sup>2</sup> Directorate for economic diplomacy, Ministry of foreign affairs of Ukraine, Ukraine<br><sup>3</sup> Product Development Team, Loopme, Kyiv, Ukraine<br><sup>4</sup> Department of International Economic Relations and European Integration, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine | 463 |
| 10.     | MANAGEMENT ACCOUNTING AND BUDGETING   |     |
| 10.1    | Myronchuk Z. <sup>1</sup> , Tsitska N. <sup>1</sup> , Andrushko R. <sup>1</sup> , Maletska O. <sup>1</sup> , Matskiv H. <sup>1</sup><br><br>DIGITALIZATION OF ACCOUNTING HOW EFFECTIVE ELEMENT OF MANAGEMENT<br><br><sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, Lviv National University of Nature Management   | 485 |
| 10.2    | Вітер С. <sup>1</sup><br><br>СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИЙ ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЛОДООВОЧЕВОЇ КОНСЕРВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ<br><br><sup>1</sup> Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет   | 494 |
| 11.     | MECHANISMS OF REGULATION OF THE ECONOMY   |     |
| 11.1    | Климчук М. <sup>1</sup> , Шовківська В. <sup>1</sup><br><br>РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ<br><br><sup>1</sup> Київський національний університет будівництва і архітектури  | 523 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 11.2 | Климчук М. <sup>1</sup> , Шовківська В. <sup>1</sup> , Ємельянова О. <sup>1</sup><br>НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ<br>ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ<br>ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ІМПЕРАТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ<br><sup>1</sup> Київський національний університет будівництва і архітектури   | 538 |
| 12.  | MICRO AND MACRO ECONOMY   |     |
| 12.1 | Zelisko N. <sup>1</sup><br>MACROECONOMIC POLICY OF UKRAINE IN THE<br>CONDITIONS OF WAR<br><sup>1</sup> Department of Economics, Lviv National Environmental University  | 551 |
| 13.  | QUANTITATIVE METHODS IN ECONOMICS   |     |
| 13.1 | Radzikhovska L. <sup>1</sup> , Yaremko S. <sup>1</sup> , Kuzmina O. <sup>1</sup><br>FORECASTING BUSINESS PROCESSES BASED ON<br>ECONOMIC MODELING TECHNOLOGIES<br><sup>1</sup> Department of Economic Cybernetics and Information Systems, Vinnytsia Institute of Trade<br>and Economics State University of Trade and Economics   | 561 |
| 14.  | THEORY AND HISTORY  |     |
| 14.1 | Мина Ж. <sup>1</sup><br>СВІТОВИЙ ДОСВІД У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА<br>ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА<br>ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРЕДСТАВЛЕННЯ ТЕХНІЧНИХ<br>КОМІТЕТІВ СТАНДАРТИЗАЦІЇ<br><sup>1</sup> Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності, Національний<br>університет «Львівська політехніка»  | 571 |
| 15.  | TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS   |     |
| 15.1 | Denysenko M. <sup>1</sup> , Breus S. <sup>2</sup><br>INNOVATIVE DEVELOPMENT IS AN IMPORTANT<br>COMPONENT OF ENSURING THE STATE ECONOMIC<br>SECURITY<br><sup>1</sup> Department of Mathematics and its Teaching Methods, Volodymyr Vynnychenko Central<br>Ukrainian State Pedagogical University<br><sup>2</sup> Department of Economics, Finance and Accounting, European University (Kyiv) | 581 |
| 15.2 | Hryhorieva L. <sup>1</sup><br>APPROACH TO RELIGION IN TOURISM CONFLICT<br>MANAGEMENT ON THE CASE OF MOROCCO<br><sup>1</sup> Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Khmelnytskyi National University   | 588 |
|      | REFERENCES  | 598 |

**SECTION 1. ACCOUNTING AND AUDIT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.1.1

**1.1 Improving the usefulness of analytical support for decision-making**

The market environment of enterprises significantly changes the established approaches to management. Accordingly, a management system is formed, which should ensure the performance of a set of functions by economic entities, in particular: planning, regulation, motivation, accounting, control and analysis. Therefore, provision acts as a service function for the existence of the system and its structural components. Provision, as noted by T.A. Gogol, is a set of means, measures and conditions necessary to maintain the system in a state of operation [1, p.15].

Each of the management functions requires full-fledged information support, which is formed in the process of collecting, processing, summarizing and saving economic information and its exchange to various structural divisions of the management service in order to fulfill the tasks set before the management system for the stable functioning and development of the enterprise [1, p.16]. According to another interpretation, information support of the process of making management decisions is understood as the step-by-step processing by management staff of an array of various types of information at all stages of this process using accounting and analytical methods for the purpose of studying a management problem, identifying alternative management solutions, and monitoring its implementation [2, p.204]. Information support includes subsystems in accordance with individual management functions, its structure, and organizational regulations. Thus, for the implementation of functions of planning, regulation, motivation, proper (intra-system) information support is necessary as a set of input and output information of a planned, regulatory nature. System-wide information support, which covers the management decision-making system, is also important. System-wide information support is characterized by its basing on analytical assessments. Analytical information is a mandatory component of management information support, which provides communication with other components of the management system through information exchange.

The essence of this relationship is that:

1) analysis is an active tool in the management decision-making process, which increases its efficiency and the level of relevance of information used by managers of all levels;

2) through analytical procedures, not only the data of the internal environment, but also the external environment are processed, which ensures the leveling of a significant number of risks and uncertainties in business conditions;

3) analytical support as a constituent element of the management information system ensures relationships with the accounting system through the maintenance of analytical accounts to reflect the studied objects, processes and phenomena, as well as through the identification of all subsystems of the accounting system;

4) analytical support is formed based on the information of certain types of analysis, the choice of which depends on the information requests of the management staff and the complexity of the management problem (task);

5) analytical information is extremely important at the final stages of making management decisions, their adjustment if necessary and determination of the level of achievement of set management goals [2, p.212].

In the table 1 gives approaches to the interpretation of the concept of "analytical support".

According to the above definitions, an important feature of analytical support is its systematicity, practically it is a complex of organizational and methodical analytical processes serving the performance of all management functions.

Often in scientific research, analytical support is combined with accounting, which to some extent is logical from the standpoint of forming an information base of analytical calculations and procedures.

Table 1

**Generalization of interpretations of the concept of "analytical support"\***

| <b>Author, source of information</b>                              | <b>Definition of the concept</b>   |
|---|--|
| Brukhanskyi R.F., Parkhomets M.K., Pucenteilo P.R. [4, p.130-131] | Analytical support is a data collection system, which provides for the grouping of information in the required section for the needs of management, preparation of accounting and analytical reporting. Analytical support of the company's activity is a purposeful organized activity of persons responsible for the collection, processing and analysis of internal and external information necessary for the management of the company. Analytical support is a continuous process of supporting management decisions with the help of certain organizational and technological procedures, information systems and the level of qualification of accounting and analytical apparatus specialists |
| Tarasova T.O. [5, p.225-226]                                      | The analytical component of accounting and analytical support provides a quantitative and qualitative assessment of changes occurring within a specific business process and provides an opportunity to assess the development trends of economic phenomena (identification of economic trends, identification of social changes, purchase motivation, market segmentation and buyer typology).  |
| O.V. Lukyanets [6, p.218]   | Analytical support for the management of economic activity is a constantly acting factor in increasing the efficiency of the enterprise's activity due to the activation of the enterprise's information resources. The product of the analysis is analytical information representing a set of primary, summary and analytical indicators, which is formed by the structural units of the enterprise.   |
| Tax Code of Ukraine [7]   | Information and analytical support for the activities of supervisory bodies - a set of measures for the collection, processing and use of information necessary for the performance of the functions assigned to supervisory bodies.   |

\*compiled by the author based on [4,5,6,7]

At the same time, analytical support has a fundamentally different purpose and task within the framework of the management system. It is about unification thanks to

the used methodological tools and produced information of all other management functions. In the end, a synergistic effect of their interaction is created.

The purpose of analytical support for the adoption and support of management decisions is to substantiate their expediency, correctness, and timeliness in the relevant range (that is, for the tactical level of management - daily, situational, for the strategic level - if necessary, the formation or adjustment of the business strategy and its components). A number of scientists believe that analytical support is the preparation of relevant information processed with the help of analytical methods in accordance with the requests of management personnel [2, p.205].

The tasks of analytical support for enterprise management are to study:

- the efficiency of the use of resources, financial and economic activity and business activity in the past, present and future;
- financial condition - liquidity, solvency and financial stability;
- organizational and technological level of production, management and identification of reserves for its increase [4].

The list of analytical support tasks should be expanded in connection with the growth of innovation processes in general in the economy and at enterprises, the emergence of new management objects, the high dynamism of processes of an organizational, technological, and managerial nature in the operational, investment, and financial activities of the enterprise. In view of this, the main tasks of analytical management support are as follows:

a) at the tactical level:

- provision of input and output media for all management functions;
- determination of the state and efficiency of the use of the company's resources and its economic potential;
- assessment of indicators reflecting business processes and functioning of the enterprise's business system in general;
- analytical interpretation of individual processes and overall operational, investment, financial, and innovative activities of the enterprise and its structural units (responsibility centers);

- analysis of the behavior of the company's cash flows;
- analysis of expenses, income, financial results of the enterprise;
- analysis of the financial state of the enterprise.

b) at the strategic level:

- analysis of business competitiveness;
- analysis of economic security of the enterprise;
- analysis of the balanced development of the enterprise and its components (economic, social, environmental);
- risk analysis;
- assessment of the level of investment attractiveness of the enterprise;
- assessment of strengths and weaknesses, opportunities and threats for the enterprise;
- analysis of the influence of the external environment on the company's activities.

To form effective analytical support, the directions of interaction of the relevant objects should be clearly defined. So far, these issues have not been sufficiently agreed on theoretically and methodologically.

In the last century, a typical management organization was formed at enterprises, which includes a number of objects related to resource provision, separate processes, operations, types of activities characteristic of their statutory activity. However, effective management requires complex analytical support to coordinate the state and dynamics of each object with the tactical and strategic goals of the company's management, which directly depends on the objects of analysis.

A great contribution to the development of the methodology of complex analysis of economic activity was made by such economists as M.I. Bakanov, S.B. Barnholts, E.V. Dolgoplov I.I. Karakoz, E.V. Mnykh, O.V. Oliynyk, V.I. Otenko, V.K. Savchuk, V.I. Samborskyi, H.M. Tatsii, M.G. Chumachenko, A.D. Sheremet.

According to V.I. Barylenko [8], G.I. Kindratska, A.G. Zagorodnyi, Yu.I. Kulinyak, a comprehensive analysis of the economic activity of a company is, in particular, the production process (production and sale of products, activity costs),



production resources (fixed assets, material and labor resources), financial results and financial condition of the company. [9, p.44]. H.V. Stolyarchuk believes that a comprehensive study of the economy of enterprises involves the systematization of indicators, since a set of indicators, no matter how comprehensive it may be, without taking into account their interrelationship, mutual coordination, cannot give a valid idea of the efficiency of economic activity. It is necessary that specific data on various types of activity are organically linked together in a single comprehensive system. Depending on the object of analysis, all indicators are grouped into subsystems [10, p.11]. The scientist offers a system of eight groups of indicators:

1. Indicators of the initial conditions of the enterprise.
2. Indicators of the use of means of production.
3. Indicators of the use of labor items.
4. Indicators of the use of labor resources.
5. Indicators of production and sales of products.
6. Product cost indicators.
7. Profit and profitability indicators.
8. Indicators of the financial state of the enterprise [10, p.12]

However, the specified list needs to be systematized according to a systematic approach. In this sense, it is appropriate to single out three groups of objects of analytical management support, although they have a lot in common in methodological and organizational approaches to analysis, as follows:

- resources;
- processes, operations, activities;
- effectiveness (Fig. 1).

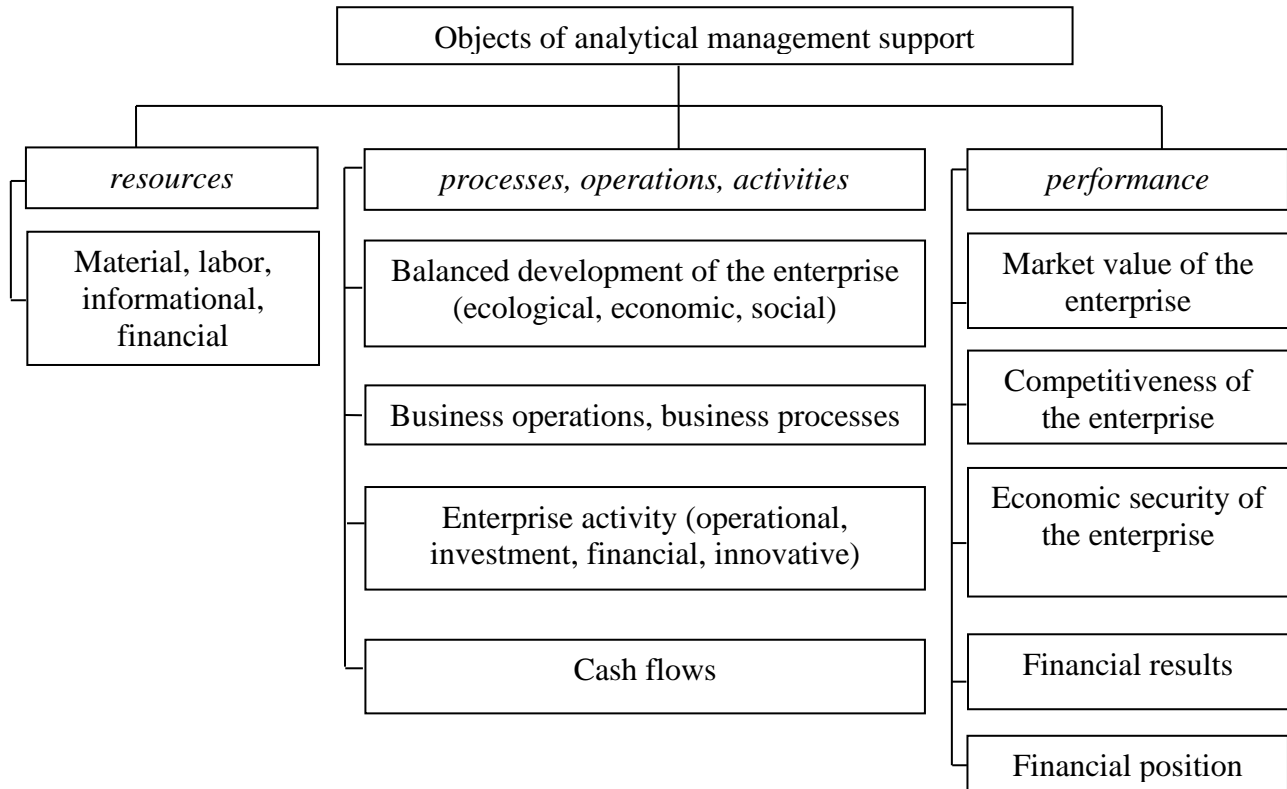
The first group includes analytical management of production potential, material, labor, information, and financial resources.

To the second group - analytical management support:

- business operations, business processes;
- the company's activities (operational, investment, financial, innovative, socially oriented);

- balanced development of the enterprise;
- cash flows of the enterprise.

The most numerous in terms of essential characteristics and similarity of theoretical and methodological approaches is the third group of objects, which includes:



**Fig. 1. Grouping of management analytical support objects\***

\*composed by the author

- financial results (income, expenses);
- financial position;
- the market value of the enterprise;
- competitiveness of the enterprise;
- economic security of the enterprise.

In the financial sphere of enterprise activity, the main objects of management (financial management) are: expenses, income, financial results, current and non-current assets, capital, liabilities, cash flows, investments, economic security.

Due to the expansion of the range of problems that must be solved by the management of enterprises as a response to the challenges and threats of the market environment, the need to ensure survival guarantees in the current period and in the future, new management objects have arisen that require appropriate analytical support. Currently, managing the economic security of the enterprise and ensuring the competitiveness of its products (works, services) is extremely important for neutralizing and eliminating threats from competitors. At present, insufficient attention is paid to the comprehensive analysis of the operational activities of enterprises. The need for an operational response to the processes of supply, production and sale of products led to the separation of business process management.

In the 21st century, management of the economic development of the enterprise is possible on the basis of balance as a priority strategy, that is, taking into account environmental, economic and social components. The growth of the market value of the enterprise is of great importance for the owners, which is also a relatively new management object that requires appropriate analytical support.

To manage balanced development, analytical support is required for almost all objects of analysis. To some extent, they are related to the operational, social and environmental aspects of the enterprise. In particular, the economic development of the enterprise directly depends on the availability, structure, dynamics and efficiency of the use of non-current and current assets, the use of labor potential, the search for and implementation of innovations both in the production process and in products (works, services), attracting investments for the implementation of business projects to obtain competitive advantages and expand business sectors of the enterprise. For ecological development, basic means and intangible assets of environmental purpose are needed, which are used in the process of implementing the environmental program of the enterprise.

New objects of analytical support do not eliminate the existing ones, but only diversify the interaction, causal and functional relationships between them, supplementing them on the basis of a systems approach. There is an adjustment of theoretical, methodological and practical approaches to existing objects (Table 2).

Table 2

**Identification of the interaction of objects of analytical support  
enterprise management\***

|                        | Balanced development of the enterprise | Business processes | Operational activity | Investment activity | Financial activity | Economic security |
|------------------------|--|--------------------|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Non-current assets  | +                                      | +                  | +                    | +                   |                    | +                 |
| 2. Current assets      | +                                      | +                  | +                    |                     |                    | +                 |
| 3. Enterprise capital  | +                                      | +                  |                      | +                   | +                  | +                 |
| 4. Obligations         | +                                      | +                  | +                    |                     | +                  | +                 |
| 5. Income              | +                                      | +                  | +                    | +                   | +                  | +                 |
| 6. Expenses            | +                                      | +                  | +                    | +                   | +                  | +                 |
| 7. Financial results   | +                                      | +                  | +                    | +                   | +                  | +                 |
| 8. Cash flows          | +                                      | +                  | +                    | +                   | +                  | +                 |
| 9. Investments         | +                                      | +                  | +                    | +                   | +                  | +                 |
| 10. Innovations        | +                                      | +                  | +                    | +                   |                    | +                 |
| 11. Economic risks     | +                                      | +                  | +                    | +                   | +                  | +                 |
| 12. Production program | +                                      | +                  | +                    |                     |                    | +                 |
| 13. Personnel          | +                                      | +                  | +                    |                     |                    | +                 |

\*composed by the author

Social development also largely depends on the level and direction of the enterprise's social expenditures, the positive dynamics of its financial results, and innovations in socially oriented business.

Analytical information about all possible objects is also associated with business process management. Its systematic processing allows to determine the priorities, strengths and weaknesses of the enterprise. Also, information on the state and behavior of non-current and current assets, liabilities, expenses, income, financial results, cash flows, production program, personnel and other objects is necessary for the management of operational activities.

For effective management of business processes, operational, investment and financial activities, balanced development of the enterprise, the most requested information is information on expenses, income, financial results, cash flows, investments and economic risks. We support the opinion of I.V. Klymenko, who emphasizes the need for the formation of methodological provisions of economic analysis as the basis of information provision at a new high-quality level of business process management of a motor vehicle enterprise [11, p.1].

The identification of the interaction of the objects of analytical support of enterprise management creates the necessary prerequisites for improving the methodology of analysis of the relevant management objects, taking into account their causal and functional relationships and dependencies. At the same time, the necessary level of efficiency of the analysis is possible under the condition of regulation and compliance with the qualitative characteristics of the usefulness of analytical information, the realization of its value.

A modern management system requires appropriate accounting and analytical support. In order to take into account and realize the informational needs of management subjects as much as possible, analytical support, along with accounting, must meet the criteria of usefulness and possess consumer values. We agree with the opinion of V. I. Otienko, V. V. Ivanienko, and G. F. Azarenkov that economic analysis provides practical utility and increases the effectiveness of practical activities [12, p.11].

Management of an enterprise in market conditions is a complex set of processes and operations united by the goals and tasks defined by its management. Coordination of all elements of this aggregate is carried out thanks to the involvement of subsystems - functions of the management system - organization, planning, accounting, analysis, control, motivation and regulation. Each of these subsystems produces its own information resource and product, the use of which has a corresponding synergistic effect and allows for balanced and timely management decisions. The information generated in the analysis subsystem is very important for decision-making by the company's management. Its feature is that it is formed using information from other

control subsystems. In the analytical subsystem, it is worked out, systematized in accordance with the defined tasks using methodological techniques of economic analysis. The generated analytical information, in turn, is transferred to the management of the enterprise or structural divisions for decision-making. In order for analytical information to be useful for management, it must meet a number of criteria. Professor M. S. Pushkar refers to the criteria of usefulness of information: connection of information with the purpose of management; the ability to provide management of relevant information; exceeding the effect of using information over the costs of ensuring its management; regulation of the management system based on the received information [14, p.8]. The criteria for the usefulness of analytical information are detailed in its qualitative characteristics. They are a measure of materializing the informational needs of the managing entity, which are, as a rule, very differentiated. That is why scientists single out the characteristics of the usefulness of the information produced in the analysis subsystem. According to T.A. Gogol, an individual user of information has his own criteria for evaluating the usefulness and quality of information, based on his own work experience, qualification level and functional duties [1], that is, the choice of criteria is largely influenced by a subjective factor. Therefore, it is logical to develop an algorithm for identifying the criteria of analytical information in terms of relevant qualitative and quantitative characteristics (according to existing approaches). According to N. I. Parafiyuk, there are two approaches to understanding the essence of information - semantic and statistical. The semantic approach is based on qualitative parameters: content, meaning; statistical - to determine the amount of information as a quantity that has a physical dimension, the qualitative side is not taken into account [15]. Therefore, the list of characteristics of analytical information, which refers to qualitative and quantitative according to the semantic approach, needs to be clarified, which will allow forming a more objective assessment of analytical support, and, accordingly, ensure an increase in the level of efficiency of enterprise management.

The value of information is determined by the ability of economic information to satisfy the needs of decision-making subjects in accordance with their identified

needs. The concept of "information" (lat. Informatio - explanation, presentation) is interpreted in different ways, of which the most general and broad definition is "reflection of diversity" [16, p.582]. Accordingly, the reflection of the dynamism of the external and internal environment of the enterprise through information flows has a constant tendency to differentiation, that is, there is a constant change in utility. This especially applies to the value of analytical information as an integrated subsystem in the information support system.

The peculiarity of analytical information is that it is associated with different levels and stages of the accounting process: primary, synthetic and analytical and consolidated accounting. Thus, primary accounting data is one of the information sources of operational (situational) analysis. Synthetic and analytical accounting serves as an information base for current analysis, and on the basis of financial reporting data, its financial condition, financial results and cash flows of the business entity are analyzed.

At the same time, the volumes and level of detail of analytical information differ. There are also differences in the regulation of the value of accounting and analytical information. International Financial Reporting Standard 1 "The First Application of International Financial Reporting Standards" defines the necessary quality characteristics of financial reporting, which regulate the characteristics of information at the summary accounting stage, namely:

- transparency for users;
- comparability in all displayed periods;
- the costs of obtaining it should not exceed the benefits for users [17].

The International Accounting Standard 1 "Presentation of Financial Statements" [18] recommends considering the reliability of the information provided in it as a clarifying condition for the quality of financial statements.

The qualitative characteristics of financial reporting, regulated by NP(s)BO 1 "General requirements for financial reporting" [19], namely:

- intelligibility and comprehensibility for its users;

- relevance of information that affects decision-making by users, provides timely assessment of past, present and future events, confirms and corrects assessments made in the past;

- reliability;

- comparability.

The qualitative characteristics of financial reporting regulated by international and national standards are indicated in the table. 3.

Table 3

**Qualitative characteristics of financial reporting information in accordance with international and national standards\***

|  | IFRS 1 | IAS 1 | NP(s) BO 1 |
|--|--------|-------|------------|
| Transparency for users   | +      | -     | -          |
| Comparability in all displayed periods                         | +      | -     | -          |
| The costs of obtaining it do not exceed the benefits for users | +      | -     | -          |
| Certainty  | -      | +     | +          |
| Ease of use and comprehensibility for its users                | +      | -     | +          |
| Appropriateness of information                                 | -      | -     | +          |
| Comparability  | -      | -     | +          |

\*compiled by the author based on [17,18,19]

As can be seen, the most detailed are the requirements of the International Financial Reporting Standards, which is logical, since they are a conceptual basis, a means of harmonizing and taking into account the various information needs of users and the capabilities of the accounting system.

V.P. Klochan proposes to determine the quality of information according to the following criteria: purpose, value, reliability, reliability, sufficiency, speed of action, frequency, continuity, method and form of presentation, deterministic nature. We support V.P. Klochan's opinion that the value of information is determined by the economic effect of its use [20, p.85].

Professor L.M. Kindratska proposes to separate the relative and absolute value of accounting information. The absolute value will be the information formed in full compliance with the legal framework, i.e., that which meets all the qualitative



characteristics prescribed in the conceptual basis of international financial reporting standards (understandability, relevance, reliability, comparability). The relative value is directly linked to the management link of the business entity and is formed in relation to its requests [13].

Considering the above, there are reasons to distinguish the absolute and relative value of analytical information. The absolute value of analytical information is an embodiment of the social usefulness of data produced by the analytical subsystem in accordance with the quality characteristics of information regulated by state and non-state institutions, as well as scientifically substantiated by scientists.

A number of studies have been conducted on the qualitative characteristics of analytical information. The works of M.S. Pushkar [21], M.I. Sapachova [22].

The most detailed list of qualitative characteristics of analytical information, proposed by M.I. Sapachov and S.I. Skaraban Scientists single out such a significant number of qualitative characteristics due to the presence of many types of analysis that produce one or another information for decision-making. The given list of qualitative characteristics in aggregate can ensure the achievement of the absolute value of analytical information.

Qualitative characteristics of the value of analytical information are in a logical relationship with accounting ones, since analysis and accounting are synergistically and functionally related. Analytical information is based on the data of primary, synthetic and analytical accounting, financial reporting. Its quality and value largely depend on the quality of accounting. Therefore, in order to strengthen the synergistic effect, it is worth supplementing the list of qualitative characteristics of the actual analytical information determined by scientists with qualitative characteristics of accounting information, which will ensure the absolute value of the analysis data (Table 4).

The relative, i.e., individual value of analytical information is somewhat subjective and may influence the choice of alternative options.

Table 4

**Generalization of the positions of scientists regarding qualitative characteristics analytical information\***

| Authors (source of information)   | SI. Skaraban,<br>M. I. Sapachov<br>[22] | The author's opinion<br>regarding the absolute<br>value of analytical<br>information |
|---|---|--|
| Characteristics of the usefulness of information                                  |   |  |
| Ability to ensure management of relevant information (relevance, appropriateness) | +                                       | +  |
| Exceeding the effect of using information over the costs of obtaining it          | -                                       | +  |
| Suitability for automation  | +                                       | +  |
| Continuity  | +                                       | +  |
| Perspective   | +                                       | +  |
| Operativeness   | +                                       | +  |
| Timeliness  | +                                       | +  |
| Certainty   | +                                       | +  |
| Neutrality  | -                                       | +  |
| Representativeness (complete coverage)  | +                                       | +  |
| Comparability (comparison)  | +                                       | +  |
| Materiality   | -                                       | +  |
| Truthfulness  | -                                       | +  |
| Functionality   | +                                       | +  |
| Value   | +                                       | +  |
| Accessibility   | +                                       | +  |
| Additivity  | +                                       | +  |
| Transparency for users  | -                                       | +  |

\*compiled by the author based on [22]

The relative (individual) value of analytical information is determined depending on the following factors:

- strategic guidelines and economic policy of the enterprise;
- type of management policy;
- accounting policy;

- the principles and functions that form the basis of the information subsystem of the management decision-making and support system;

- level and nature of impact;

- types of economic activity analysis used in enterprise management;

- information needs of other users of analytical data,

In order to further improve the methodological and organizational principles of analysis, it is important to determine the relationship between the qualitative characteristics of analytical information and the main types of analysis that are carried out at many enterprises of Ukraine (Table 5).

Table 5

**Interrelationship of qualitative characteristics of analytical information and main types of analysis\***

| Qualitative characteristics of analytical information                    | Retrospective analysis | Operational (current, situational) | Strategic analysis |
|--|------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Appropriateness, relevance   | +                      | +                                  | +                  |
| Exceeding the effect of using information over the costs of obtaining it | +                      | -                                  | +                  |
| Suitability for automation   | +                      | +                                  | +                  |
| Continuity   | +                      | +                                  | +                  |
| Operativeness  | -                      | +                                  | -                  |
| Timeliness   | -                      | +                                  | -                  |
| Certainty  | +                      | +                                  | +                  |
| Representativeness (complete coverage)                                   | +                      | -                                  | +                  |
| Comparability (comparison)   | +                      | +                                  | +                  |
| Materiality  | +                      | +                                  | +                  |
| Truthfulness   | +                      | +                                  | +                  |
| Functionality  | +                      | +                                  | +                  |
| Value  | +                      | +                                  | +                  |
| Accessibility  | +                      | +                                  | +                  |
| Additivity   | +                      | +                                  | +                  |
| Transparency for users   | +                      | +                                  | +                  |
| Ingenuity and comprehensibility  | +                      | +                                  | +                  |

\*composed by the author

The results of the conducted research confirm that qualitative characteristics that determine the value and effectiveness of operational (current, situational) analysis are

most fully used, which is related to its relevance for real-time management, the need to make balanced management decisions in a timely manner.

Also, an important feature and means of ensuring the value of analytical information is its coordination with the principles of management - in general and financial management as its important part, in particular.

Among the most important principles of financial management, I.A. Blank includes:

1. integration with the general enterprise management system;
2. the complex nature of the formation of management decisions;
3. high management dynamism;
4. variability of approaches to the development of individual management solutions;
5. focus on the strategic goals of enterprise development [23].

The nature of the relationship between the principles of financial management and the qualitative characteristics of analytical information is presented in the table. 6.

Table 6

**The relationship between the principles of financial management and the qualitative characteristics of analytical information\***

| Qualitative characteristics of analytical information                               | Integration with the general enterprise management system | The complex nature of the formation of management decisions | High management dynamism | Variability of approaches to the development of individual management solutions | Orientation to the strategic goals of the company's development |
|---|---|---|--------------------------|---|---|
| Appropriateness, relevance  | +   | +   | +                        | +   | +   |
| Exceeding the effect of using information over the costs of ensuring its management | +   | +   | +                        | +   | +   |
| Suitability for machine processing  | +   | +   | +                        | +   | +   |
| Continuity  | +   | +   | +                        | +   | +   |
| Perspective   | -   | -   | -                        | -   | +   |
| Operativeness   | -   | -   | +                        | -   | -   |

Continuation of table 6

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Timeliness                                  | + | - | + | + | - |
| Certainty                                   | + | + | + | + | + |
| Neutrality                                  | - | - | - | - | + |
| Representativeness<br>(complete coverage)   | + | + | - | + | + |
| Comparability<br>(comparison)               | - | - | - | + | + |
| Materiality                                 | + | + | + | + | + |
| Functionality                               | + | + | + | + | + |
| Value                                       | + | + | + | + | + |
| Accessibility                               | + | + | + | + |   |
| Additivity                                  | + | + | - | + | + |
| Transparency for users                      | + | + | + | + | + |
| Ease of use and comprehensibility for users | + | + | + | + | + |

\*compiled by the author based on [23]

The following qualitative characteristics of analytical information are most in demand in the process of implementing the principles of financial management: the ability to provide management of relevant information (relevance, relevance); continuity; certainty; functionality; value; accessibility; transparency for users; ease of use and comprehensibility for users.

The completeness of providing management with relevant (appropriate) information is directly related to the high dynamism of managerial decision-making in management. Relevant analytical information when making a management decision significantly increases effectiveness in conditions of increasing uncertainty of the information environment.

Using irrelevant information can lead to the following consequences:

1) making an erroneous decision as a result of distortion of information that describes the problem situation, according to which a decision must be made;

2) reducing the efficiency and increasing the complexity of the decision-making process. Even in the absence of false information, the manager receives redundant information, which increases the decision-making time.

According to V.M. Protsenko's research, relevant information in enterprise management should be considered at three levels:

1. The syntactic level determines the external form and structure of information messages and is related to the way information is presented, regardless of its semantic qualities and usefulness. At this level, the forms of presenting information for its transmission and storage are considered. The message can be presented in the form of signs and symbols, converted into the form of electrical signals, coded and modeled for transmission over the selected communication channel. Relevant information, considered only with regard to the syntactic aspect, will be considered relevant data.

2. The semantic level determines the semantic content of relevant information and correlates it with previously received information. It is about the construction of technical and economic indicators, the design of the requisite composition of documents, the development of the logical structure of the database, the creation of a classification and coding system.

3. The pragmatic level reflects the value of relevant information for the management system, its usefulness for making management decisions. This level reflects the useful properties of relevant information. If the information is valuable, the behavior of the business entity changes in the desired direction. The pragmatic aspect is manifested only in the unity of relevant information, the consumer and the set goal [24, p.133].

In her research, V.V. Sopko pays considerable attention to the qualitative characteristic (principle) of relevance, which characterizes relevance as the correspondence of received information to a specific request. The scientist rightly believes that in the case of management reporting, which is formed at the request of managers, the most important qualitative characteristic is relevance [25, p. 60].

Therefore, relevant analytical information is the minimally necessary volume of quantitative and qualitative analytical indicators needed to make an optimal management decision using a multivariate approach (choices among alternatives) in real time.

This determines the need for automation of accounting and analytical processes, for the maximum convergence of analytical support with the moment of making and supporting management decisions. The qualitative characteristic of the relevance of analytical information is a priority when making management decisions, other qualitative characteristics complement the relative value of analytical information, enhancing the corresponding synergistic effect.

M.D. Korinko identified the following patterns and specifics of obtaining relevant information:

1. Ensuring reliability, which is achieved through:

- comparison of data obtained from various information sources;
- analysis of information sources regarding their compliance with actual circumstances;

- requisite verification of documents received from information sources;

- regulatory verification of information contained in various documents.

2. Timeliness of receipt, which is achieved in the process:

- regulations on the formation of information flows according to the scope and deadline of submission according to the levels of management and organization;

- ensuring the possibility of information delivery with the regulation of terms: "immediately", "through ...", "after...", "during...";

- preliminary "filtering" of information with the possibility of "screening out" secondary and information that is not relevant to making a decision on an issue that needs an urgent solution.

3. Availability of information, which is achieved:

- formation of a sufficient range of sources of information by directions;

- providing access to the necessary information related to the specified direction;

- a combination of "necessity" and "openness" within the limits of a specific issue requiring a decision [3, p.26-27].

M.S. Pushkar believes that the parameters of economic indicators prepare information that is relevant for individual users and irrelevant according to the criterion of adequacy to requests [26, p.129-130].

It is impossible to achieve high dynamism in the management of financial resources, cash, expenses and income, if analytical information is not formed promptly, during or immediately after the end of certain operations or business processes. In addition, an important condition for the formation of a management decision is the timeliness of analytical information - that is, the analysis subsystem should be such that it is possible to use the data of retrospective, operational and current analysis, agreed on volumes and time parameters, a list of indicators for typical economic situations. Of course, the enterprise management system must respond organizationally to constant changes in the external and internal environment, so it requires constant monitoring of all phenomena and processes taking place.

In view of this, analytical information must be formed constantly, continuously, based on both primary accounting data and data of a technical and economic nature and, accordingly, be reliable, accurately and fully reflect the essence of economic phenomena and processes.

It is not uncommon for management personnel of enterprises to choose among alternatives. For example, in the management of receivables - regarding prepayment and its level when concluding purchase-sale contracts, regarding the reserve of doubtful debts; in the management of fixed assets - regarding forms of investment. Therefore, in order to make balanced and effective decisions, appropriate, relevant information is needed, the use of which will be really positive for the enterprise. To make such decisions, indicators of subsystems and retrospective and current analysis, as well as business and functional strategies of the enterprise are necessary. At the same time, analytical indicators must meet the requirements of timeliness, reliability, comparability, materiality, and continuity.

Analytical information produced by the strategic management subsystem, which is logically and directly related to the essence of strategic planning, is the most in demand in terms of quantitative and qualitative parameters. Of course, when developing a corporate (business) strategy, it is necessary to have representative, complete, reliable information about the external and internal environment of the enterprise. Under the conditions of implementing a strategic management system at the



enterprise, it is necessary to monitor the main evaluation indicators to adjust the strategy if necessary, that is, analytical information should be continuous and at the same time the effect of its use should exceed the costs of obtaining it.

Adherence to the identified quality characteristics of usefulness in analytical support is also an essential tool for reducing the level of influence of information asymmetry on management decision-making. Taking into account the above, when developing or improving relevant methods of analysis, it is necessary to adhere primarily to these qualitative characteristics of information, which will bring the value of the analysis as close as possible to absolute. Such an approach is important for all business entities, including motor vehicle companies.

### 1.2 Aspects of improving of the accounts in the process of forming the analytical indicators

The formation of effective indicators, based on the analysis of which management decisions are made, is carried out at the stages of primary, analytical and synthetic accounting. If at the stage of primary accounting the economist deals with individual economic operations, phenomena and processes, then the stage of analytical and synthetic accounting allows to obtain more systematized information, which according to its characteristics:

a) is close to the data of consolidated accounting and can be grouped according to the identified needs;

b) provides management decision-making in real time, immediately after its generalization, in accordance with the organization of the accounting process (Fig. 1).

As can be seen from fig. 1, if the evaluative and diagnostic function of the economic analysis is inherent in all stages of the accounting process, then the regulatory one is made possible in the process of systematizing accounting data and based on the results of consolidated accounting.

At the stage of analytical and synthetic accounting, it is possible to flexibly respond to the requests of management subjects regarding compliance with normative, planned or other values of performance indicators, that is, the regulatory function of economic analysis becomes possible.

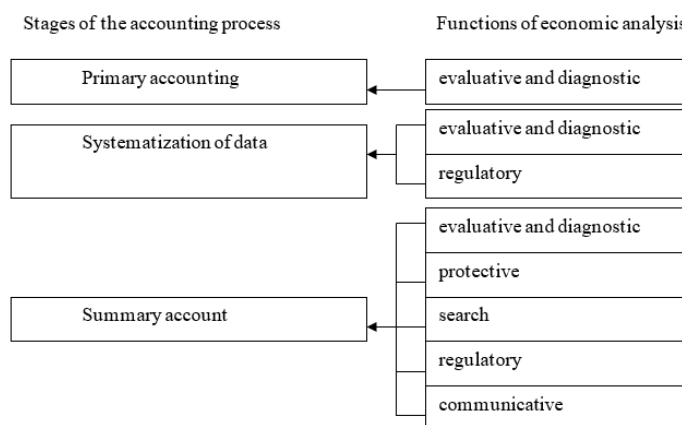


Fig. 1. The model of the relationship between the stages of the accounting process and the functions of economic analysis

The content of the regulatory function of economic analysis at the stages of current and summary accounting differs: at the stage of current accounting, the analysis is carried out in order to regulate the values of indicators "according to the goals", and at the stage of summary accounting - to regulate the values of performance indicators - "from what has been achieved".

Therefore, to ensure the adoption of timely and effective management decisions, it is necessary to pay more attention to the stage of analytical and synthetic accounting - that is, the stage of formation of turnover of accounting accounts.

Historically, the need for the analysis of accounts appeared during the formation of the early stage of monopoly capitalism (the last third of the 19th century - the first half of the 20th century), first in Western Europe. The French scientist J.B. Dumarchet used to analyze accounting accounts:

1. Assessment of account statics:

1.1. Logical volume of the account.

1.2. The stress ratio of the account at a certain point in time.

2. Assessment of account dynamics:

2.1. Account frequency – the number of entries (account changes) on the account per unit of time

2.2. The value of the account is the number of accounts that can correspond to this account.

2.3. Absolute and relative deviation of the account tension coefficient for the corresponding time period.

In England personification was characteristic of accounting and account analysis. The following features were defined for accounting accounts:

- impersonation of the account;

- predictions (each account is a transcript of the owner's capital);

- the account was considered a screen, with the help of which you can observe the behavior of employees. This approach remains relevant in the 21st century.

In the 20th century, the greatest development of account analysis was first observed in agriculture both in Europe. The authors of the schools of accounting

analysis were: in Switzerland - E. Laur, in Denmark - prof. Larsen, in Norway - prof. Borgedal, in Czechoslovakia - prof. Brydlyk. The need for such an analysis was determined by the need to process large amounts of information from accounting reports for the study of the profitability of agriculture.

In the future, the scope of the use of account analysis expanded, and the methodology underwent improvement.

The peculiarity of P. Ciompa's research was that he proposed an econometric approach to the analysis of accounts and highlighted, among others, economic transactions:

- a) changes in the value of property and capital;
- b) emergence of accounts;
- c) emergence of a balance [28, p.3].

The works of P.P. Klevaichuk belong to the same period. In fact, these were the first works on accounting (then - accounting) analysis in Ukraine. He believed that the recording of some operations on the accounts of the General Ledger will be understandable only in connection with the analysis of the data of these accounts [29, p.198]. According to P.P. Klevaichuk, the main source of information for accounting analysis should be a chess table. It makes it possible to analyze the accounts of the General Ledger by:

- observation of the connection of separate accounts with each other;
- checks of individual records (operations);
- establishing a quantitative relationship between individual accounts [29, p.199].

For this, two types of chess tables were used in absolute and relative numbers.

This made it possible to carry out a complex text-free (synoptic) analysis of account balances and turnovers and ensured transparency and reliability of information.

Regarding the timeliness of the analysis, this requirement should be understood as the need to carry out the analysis not immediately after receiving the reported data, but as a post-reporting one. In the conditions of a market economy, compliance with

the requirement of timeliness in the above context should become one of the paradigms of economic analysis for multivariate management decisions.

A feature of internal analysis in the conditions of the transformation of the economy to a market one is, if possible, the maximum reduction of time for the formation of information and its analysis for making a management decision. To a large extent, the analysis of accounting accounts meets these requirements.

In the conditions of market relations, management decisions are based on the results of economic analysis, which, in turn, are the result of appropriate observation of the state and changes in economic facts documented in subsystems: operational, accounting, statistical and tax accounting, as well as external information.

The relationship between the elements of the enterprise management information system is shown in fig. 2.

According to fig.2, situational operational economic analysis based on primary accounting data and off-accounting information is used for information support of operational management decisions. According to the data of analytical and synthetic accounting, as well as external information, a current analysis is carried out, the main task of which is to ensure the adoption of current management decisions. Strategic analysis, which is carried out for the needs of strategic management, requires financial, statistical and tax reporting, external and internal accounting and non-accounting information.

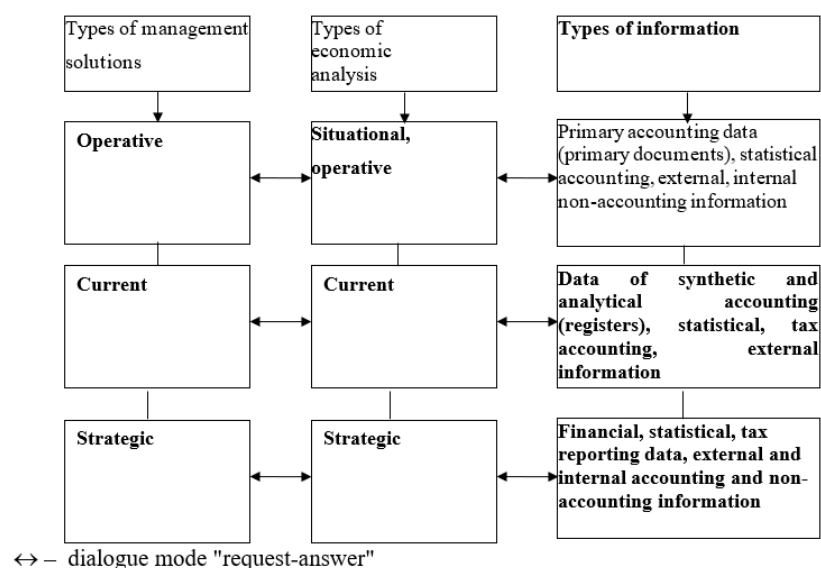


Fig. 2. General characteristics of the enterprise management information system

Market relations impose new requirements on the owners and administration of enterprises: ensuring the receipt of benefits in conditions of limited resources.

Fulfillment of these requirements is possible under the condition of flexibility of the economic policy of economic entities, regulation of their activities. Economic analysis is an effective tool of the regulatory mechanism. Its main tasks are:

- analysis of information for the formation of management decision projects;
- analysis of the validity of the methodology of information formation.

The analysis can be direct or indirect. In the first case, the data is analyzed - that is, it is a practical approach that assumes the certainty and clarity of the methodology for obtaining analytical indicators.

The second, indirect approach, their quantitative values depend on the regulation of the indicators of the reporting forms. The implementation of the second approach, the real influence on the formation of the results of the enterprise's activity, is possible at the stage of data analysis of analytical and synthetic accounting.

Current accounting is characterized by the fact that at this accounting stage, according to the concept of prof. V.V. Sopko, secondary monitoring of economic facts, operations, registration in accounting accounts according to the theory of duality (duality), as well as systematization of account data in accordance with management needs in accounting registers is carried out [31, p.58].

According to the model of the sequence of formation of management decisions in subsystems of accounting, analysis and internal control (Fig.3), management decisions will be effective only when there is a step-by-step, post-operational monitoring of situations and their regulation mechanisms will operate not at the final, but at each of the stages of the process management. That is why one of the tasks of economic analysis is the study of economic facts in the process of their development.

For market relations, it is important not to ascertain the facts regarding the state and nature of changes in the financial position of the enterprise, but the possibility of their regulation, construction for the realization of the benefits of the enterprise owner. To meet such needs, analysis of business transactions and accounting accounts is provided.

To further regulate the accounting policy of enterprises, it is advisable to use: situational analysis, as well as analysis of economic transactions and accounting accounts. Such an approach allows not to postpone the adoption of relevant decisions until the formation of financial statements, but to respond in a timely manner to negative trends in the accounting policy.

The indicators of the published final accounts are regulated in connection with:

1. Simultaneous adjustment of individual balance sheet items.
2. With a change in the method of distribution of complex expenditure items.
3. Changes in the assessment methodology.
4. By changing the degree of detailing of articles and their grouping.

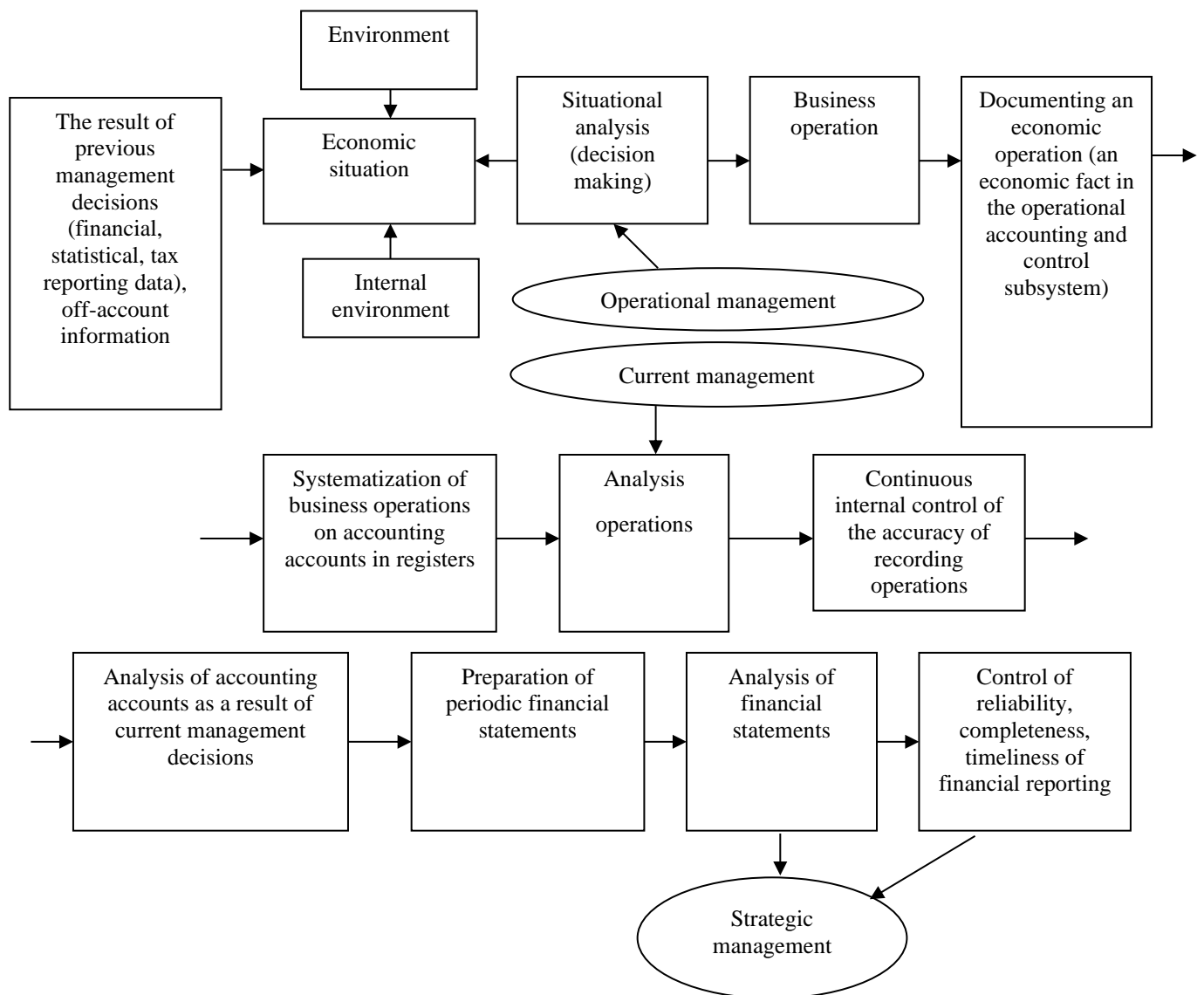


Fig. 3. Model of the sequence of formation of management decisions in accounting, analysis and internal control subsystems

Prerequisites for the analysis of accounting accounts are knowledge of: classification of accounts, their economic essence, algorithm of information movement.

The accounting account is a method of secondary observation, with the help of which the economic transaction recorded in the document carriers acquires a primary system registration according to the following basic characteristics: state, changes - increase or decrease - and reference data about a certain object. So, with the help of accounting accounts, an information base for current management decisions is formed.

Mathematically, accounts are models of dynamic systems with an aftereffect and, depending on the type of account, can be described by differential equations of delayed and neutral type proposed by Prof. V. Yu. Slyusarchuk [32].

In the plans of accounts of different countries, it is customary to distinguish the following categories:

1. Balance accounts (active, passive, active-passive), which allow forming a balance.
2. Accounts that provide communication between financial and management accounting.
3. "costs-output-results" accounts, designed to determine the overall result of the enterprise by type of activity.

The most important principles of accounting account analysis are:

- 1) systematicity, i.e. consideration of a business transaction not by itself, but in connection with the corresponding account;
- 2) specificity;
- 3) continuity.

The importance of the analysis of accounts in the conditions of market relations is to provide the accountant, manager, head of the enterprise with timely and relevant information regarding the accounts of assets, capital, liabilities, financial results, which can be regulated depending on the accepted methods of evaluation and recognition. This provision is especially relevant:

- for joint-stock companies that publish financial statements;



- for enterprises interested in potential investors;
- for crisis management.

Also relevant are the results of the analysis of accounting accounts for external users - primarily for the financial monitoring service, tax officials, auditors, creditors.

The advantage of the analysis of business operations and accounting accounts in comparison with the analysis of financial statements is that it:

- is carried out in much shorter periods of time;
- allows you to track the impact of specific business operations on the items of the balance sheet, the report on financial results and other forms of financial reporting;
- provides real-time analysis of compliance with accounting principles and the requirements of the order on the company's accounting policy.

At the same time, according to the principle of systematicity, the results of the analysis of operations and accounts are a source of information for an in-depth retrospective analysis. They allow reconstruction of economic activity. This ability can otherwise be interpreted as the ability to repeat the work of an accountant in the reverse order, namely:

1. Analysis of summarized data in the form of financial statements.
2. Analysis of accumulated transactions on accounting accounts.

Therefore, according to foreign economists, the analysis and reconstruction of economic transactions is an important analytical procedure.

The disadvantage of the analysis of synthetic and analytical accounts, as well as sub-accounts, is that they contain only those data that can be expressed in value measures. Therefore, when analyzing them, it is advisable to use off-the-record information as well, which will significantly strengthen the objectivity of the analysis results.

The analysis of analytical and synthetic accounts, as well as sub-accounts in the conditions of a market economy, is important for financial management. In the process of managing current assets, the financial manager monitors the operating cycle of the enterprise, which, in turn, is the sum of the production and financial cycles.

The practice of financial management shows that in the current administration, the manager is not interested in stocks as such, but in connection with their use (raw materials, purchased semi-finished products and component products) or sale (goods, finished products) and the occurrence of accounts payable. In turn, the realization of finished products, works, services or goods is of interest to the manager in connection with their payment. So, the function of the manager as a link of the control system actually consists in monitoring the flows of economic operations combined into production and financial cycles, that is, in the control system there is an overlap of two information flows in the section:

- a) activity cycles;
- b) flows of economic operations as components of each of the cycles.

Research by V. S. Rudnytsky [37, p.45, p.50-52] testifies to the need to take into account the cycles of economic transactions, I.O. Blank [34, p.116-123]; etc.

V. S. Rudnytskyi [37, p.45, 76-78] proposes to distinguish the following cycles of economic operations: financial and investment; receiving income; acquisition and spending; production. According to I.O. Blank, the financial manager should divide economic operations into those related to:

- a) production cycle (from the moment of receipt of raw materials, materials and semi-finished products to the moment of shipment of manufactured products to customers);
- b) financial cycle (from the moment of repayment of accounts payable for received raw materials, materials and semi-finished products to collection of receivables for delivered finished products) [34, p.121-122].

Taking into account the typical information flows of economic entities and the principle of systematic economic analysis, it is advisable to distinguish the following cycles of economic operations:

1. As part of operational activities:
  - receipts and payments;
  - disposal and payment;
  - production.

2. As part of investment activities:

- receipts and payments;
- disposal and payment.

3. As part of financial activity:

- receipts and payments;
- disposal and payment.

Recently, the flow concept of financial management, the founder of which can rightly be considered Karl Marx, is gaining more and more popularity. He formulated the well-known formula  $G-M-G'$ , which, from the point of view of financial management, is a descriptive model of cash flow in the operating cycle of a business entity.

A broader interpretation of this formula allows us to distinguish financial flows as the process of formation and use of financial resources. The company's financial flows are essentially its circulatory system. Foreign analysts also note that recently there has been a growing interest in information on enterprise fund flows from both external and internal users:

- for creditworthiness analysis;
- to predict the decline in business activity.

The term "funds", as noted by James Don Edwardc, Roger G. Hermanson, R.F. Salomonson [35, p.552], has many meanings in accounting. In some cases, cash and funds are equated, in others, funds mean cash and marketable securities. But most often in business practice, funds are synonymous with working capital - the excess of current assets over current liabilities.

Analysis of the flow of funds is intended to show the flow of financial resources in the enterprise, as well as the efficiency of its use.

In Ukraine, the implementation of the monetarist approach to monitoring the interrelationship of these information flows took place through the introduction of form No. 3 of the annual financial reporting "Cash Flow Report". However, this is a post-analysis, a retrospective look at the effectiveness of current asset management policies.

In order to meet the needs of the current management of current assets, the financial manager actually needs to have information about the nature of the relationship between the turnover of the relevant accounting accounts as streams of economic operations, separated accordingly. Flow indicators are less inertial than balance indicators in the current management system.

More representative and appropriate for the current management of current assets will be information not only about the turnover period of each of their types, but also an assessment of their liquidity trends, calculated on the basis of the coefficients listed below.

The coefficient of synchronicity of the flow of cash and their equivalents ( $C_{SFC}$ ) can be calculated by formulas (1.1), (1.2):

$$C_{SFC} = \frac{PCF}{NCF} ; \quad (1.1)$$

or

$$C_{SFC} = \frac{DTa.30,31}{CTa.30,31} , \text{ where} \quad (1.2)$$

PCF - positive cash flow;

NCF - negative cash flow;

DTa. - debit turnover of accounts;

CTa. - credit turnover of accounts.

This ratio shows the level of balance of cash receipts and expenses of the business entity and the possibility of current servicing of current liabilities. The greater the value of this ratio, the more liquid the company is.

The coefficient of synchronicity of the flow of raw materials and materials ( $C_{SFRM}$ ) is determined by formulas (1.3), (1.4):

$$C_{SFRM} = \frac{C_{RRM}}{C_{URM}} ; \quad (1.3)$$

or

$$C_{SFRM} = \frac{DTa.20,22}{CTa.20,22} , \text{ where} \quad (1.4)$$

$C_{RRM}$  - cost of raw materials and materials received;

$C_{URM}$  - the cost of used raw materials and materials.

The coefficient of synchronicity of the flow of raw materials and materials characterizes the intensity of the turnover of raw materials and materials, the degree of efficiency (dynamics) of the mobilization of raw materials and materials into production (economic turnover), the uniformity of the use of production stocks.

The coefficient of synchronicity of the flow of receivables ( $C_{SFR}$ ) is determined by formulas (1.5), (1.6):

$$C_{SFR} = \frac{DT_{RC}}{CT_{RC}} \quad ; \quad (1.5)$$

or

$$C_{SFR} = \frac{DT_{a.36,37,38}}{CT_{a.36,37,38}} \quad , \quad (1.6)$$

where rc - is receivables.

The coefficient of synchrony of the receivables flow is characterized by the intensity of servicing of liabilities at the expense of the accounts receivable, the uniformity of repayment of receivables.

The liquidity ratio ( $C_{LR}$ ) characterizes the degree of balance, the rhythm of the receipt of commodity and tangible assets and their payment (1.7):

$$C_{LR} = \frac{DT_{RC.20,22}}{CT_{RC.30,31(OA)}} \quad , \text{ where} \quad (1.7)$$

OA - operating activities.

The higher the value of this ratio, the lower the duration of the operating cycle of the enterprise, the faster the circulation of current assets and the higher the level of liquidity.

The integral coefficient of synchrony flow of current assets ( $C_{IS}$ ) allows to summarize information about the nature of the ratio of debit and credit turnover components of current assets and is determined by the formula (1.8):

$$C_{IS} = C_{SFC} \times C_{SFRM} \times C_{SFR} \quad (1.8)$$

The calculation of the integral coefficient of synchronic flow by the formula (1.8) is used if there is no account "Finished products" in the working plan of the accounts of the enterprise.

The integral coefficient of synchrony flow of current assets characterizes the degree of consistency of all flows of current assets and the level of investment in current assets. It allows you to evaluate the rhythm of operating activities of the business entity.

Cash flow business activity coefficient ( $C_{CFBA}$ ), that is, its return, can be calculated by the formula (1.9):

$$C_{CFBA} = \frac{\text{Revenue}}{\text{Gross cash flow}}, \quad (1.9)$$

or, using the relevant synthetic account turnover data (1.10):

$$C_{CFBA} = \frac{CT_{RC. 70,71,74}}{DT_{RC.30,31} + CT_{RC.30,31}}, \quad (1.10)$$

Analysis of the level and dynamics of this coefficient allows you to estimate how much income brings 1 UAH. gross cash flow, debit and credit turnover of cash and their equivalents. The positive trend of the dynamics of the cash flow ratio is the increase in its level.

The sufficiency of cash flow, that is, net cash flow ( $Net_{CF}$ ) is determined by formulas (1.11) and (1.12):

$$\text{Net}_{CF} = PCF - NCF, \quad (1.11)$$

$$\text{Net}_{CF} = DT_{RC.30,31} - CT_{RC.30,31} \quad (1.12)$$

$$C_{NCFLF} = \frac{DT_{RC.30,31} - CT_{RC.30,31}}{CT_{RC.63,64,65,66,68}} \quad (1.13)$$

The value of this indicator above a unit indicates that cash receipt exceeds their issues and can serve the flow of obligations of the enterprise, as well as accumulate to serve its current and strategic needs.

The ratio of net cash flow and the flow of liabilities ( $C_{NCFLF}$ ) shows the level of liquidity at the expense of net cash flow. The tendency to increase this indicator is positively evaluated. The calculated formula of this coefficient has the form (1.13):

The method of calculating the ratio of account receivables and payables (ap) can be described by the formula (1.14):

$$C_{\text{SFRAP}} = \frac{DT_{\text{RC}}}{CT_{\text{AP}}} \quad (1.14)$$

The ratio of the flow of receivables and payables characterizes the degree of total liquidity of the flow of accounts payable. From the point of view of optimization of financial management of receivables and payables, the exceeding the amount of receivables over the flow of liabilities is positive.

The evaluation of the trends of the proposed indicators allows to determine the dynamics of accounts involved in the operating cycle and provides appropriate information with the current and strategic management system in real time.

If you use as an analogue the division of resulting indicators into groups that serve the analysis: solvency, liquidity, financial stability, business activity, profitability and others, the indicators of flows should also be grouped as follows:

1. Solvency indicators:

- coefficient of synchrony flow of cash and their equivalents;
- coefficient of synchrony flow of receivables;
- cash flow sufficiency (net cash flow);
- ratio of net cash flow and the flow of liabilities;
- coefficient of ratio of receivables and accounts payable;
- liquidity ratio.

2. Business activity indicators:

- cash flow ratio.

3. Indicators of economic activity of current assets flows:

- coefficient of synchrony flow of raw materials;
- coefficient of synchrony flows of current assets.

Consider the method of analysis of productive indicators according to the accounts of accounting one of the firm in the context of separated groups of indicators.

In the process of analysis, the dynamics of the absolute value of flows (turnover) of current assets as a whole and in the context of their individual types in the form of table 1 are initially evaluated.

Table 1

## Analysis of flows of current assets of the firm (UAH)

| Characteristic                   | 2021 y.  |           |           | Deflection |       |           |       |
|----------------------------------|----------|-----------|-----------|------------|-------|-----------|-------|
|                                  | April    | May       | June      | May/April  |       | June/May  |       |
|                                  |          |           |           | Amount     | Gr, % | Amount    | Gr, % |
| 1. Debit turn<br>rc. 20, 22      | 3239,46  | 4163,24   | 853,02    | 923,78     | 128,5 | -3310,22  | 20,5  |
| 2. Credit turn<br>rc. 20, 22     | 3937,09  | 4434,42   | 6071,42   | 797,33     | 112,6 | 1637      | 136,9 |
| 3. Debit turn<br>rc. 30, 31      | 76749,08 | 180094,61 | 193970,56 | 103345,53  | 234,6 | 13875,95  | 107,7 |
| 4. Credit turn<br>rc. 30, 31     | 78819,09 | 127282,91 | 173953,8  | 48463,82   | 161,5 | 46670,89  | 136,7 |
| 5. Debit turn<br>rc. 36, 37, 38  | 74056,99 | 125093,45 | 106540,24 | 51036,46   | 168,9 | -18553,21 | 85,2  |
| 6. Credit turn<br>rc. 36, 37, 38 | 52257,36 | 147192,72 | 138098,94 | 94935,36   | 281,7 | -9093,78  | 93,8  |
| 7. Credit turn<br>rc. 63-68      | 95094,35 | 118716,88 | 172935,83 | 23622,53   | 124,8 | 54218,95  | 145,7 |
| 8. Credit turn<br>rc. 70, 71, 74 | 65501,71 | 116593,77 | 98675,59  | 51092,06   | 178,0 | -17918,18 | 84,6  |

As can be seen from the data of Table 1, during April - June 2021 there was an increase in flows and assets and liabilities. Thus, the credit turnover of raw materials and materials accounts increased by UAH 2134.33, ie by 54.2%. Positive and negative cash flows for the analyzed period also increased - respectively by UAH 117221.48. (152.7%) and for 95134.71 UAH. (120.7%). Similar dynamics were also observed on accounts receivable - their debit turnover increased by UAH 32483.25. (43.9%), and credit turnover - by 85841.58 UAH. (164.3%). At the same time, the credit turnover of



accounts payable and income accounts increased, although their dynamics were different - respectively by UAH 77841.48. (81.8%) and for 33173.88 UAH. (50.6%). However, such a ratio of dynamics is negative in ensuring the increase of business activity of the enterprise.

Analysis of solvency (liquidity) indicators of current assets will be carried out in the form of table 2.

Table 2

Analysis of solvency (liquidity) indicators of current assets of firm for April-June 2021

| Characteristic   | 2021 y.   |         |          | Deflection |       |           |       |
|--|-----------|---------|----------|------------|-------|-----------|-------|
|  | April     | May     | June     | May/April  |       | June/May  |       |
|  |           |         |          | Amount     | Gr, % | Amount    | Gr, % |
| 1. The coefficient of synchrony flow of cash and their equivalents | 0,974     | 1,415   | 1,115    | 0,441      | 145,3 | -0,3      | 78,8  |
| 2. Synchrony ratio of receivables                                  | 1,417     | 0,850   | 0,771    | -0,567     | 60,0  | -0,079    | 90,7  |
| 3. Net cash flow   | (2070,01) | 52811,7 | 20016,76 | 54881,71   | -     | -32794,94 | 37,9  |
| 4. The ratio of net cash flow and the flow of liabilities          | -0,022    | 0,445   | 0,116    | 0,467      | -     | -0,329    | 26,1  |
| 5. The ratio of the flow of receivables and payables               | 0,779     | 1,054   | 0,616    | 0,275      | 135,3 | -0,438    | 58,4  |
| 6. Liquidity ratio of receipt                                      | 0,041     | 0,033   | 0,005    | -0,008     | 80,5  | -0,028    | 15,1  |

Therefore, as can be seen from Table 2 data, the increase in values and the level of indicators for April - June 2021 is observed:

- coefficient of synchrony of cash flow and their equivalents - by 0.141 (growth - 114.5%);

- net cash flow - by UAH 22086.77;

- the ratio of net cash flow and the flow of liabilities is 0.138.

Such dynamics of results of accounting accounts are evaluated positively, as it indicates the overall increase in the level of solvency of the analyzed enterprise in the current period.

At the same time, the decrease in the rate of synchrony of the receivable rate by 0.646 is negatively estimated, ie by 45.6%, which, in turn, decreased the ratio of receivables and accounts receivables by 0.163, ie by 20.9%. This situation was caused by the predominance of the amount and rate of growth of credit turnover of accounts receivable over debit, respectively by UAH 5358.33. That is, by 264.3%, in June 2021 compared to April of the same year.

As a result, during the analyzed period there was a deterioration of the balance of flows of assets and liabilities, which indicates, among other reasons, the shortcomings in their management.

Analysis of the business activity of cash flow is also an important area of research, since it allows to establish the level and dynamics of cash flow, that is, how much hryvnias of income from the sale of products (goods, works, services) each hryvnia of cash flow brings. Analysis of business activity of cash flow will be carried out in the form of table 3.

Table 3

Analysis of business activity of the cash flow of the firm for April-June 2021

| Characteristic         | 2021 y. |       |       | Deflection |       |          |       |
|------------------------|---------|-------|-------|------------|-------|----------|-------|
|                        | April   | May   | June  | May/April  |       | June/May |       |
|                        |         |       |       | Amount     | Gr, % | Amount   | Gr, % |
| 1. The cash flow ratio | 0,421   | 3,838 | 0,268 | 3,417      | 911,6 | -3,57    | 7,0   |

As can be seen from the data of Table 3, the coefficient of business activity for the period of April - June 2021 has a steady tendency to decrease - from 0.421 to 0.268

- that is, by 0.153 (36.6%). Such dynamics are evaluated negatively, as it eventually leads to a decrease in the level of solvency, the increase in the duration of production, financial and, accordingly, the operating cycle, slowing down working capital. The reason for this negative dynamics was that the growth rate of income was lagging behind the growth rate of gross cash flow, which is also estimated negatively and indicates a decrease in the level of efficiency of service of gross cash flow flow, reducing their share in the structure of gross cash flow.

More fulfillment of the current asset management efficiency allows for the economic activity of current assets.

Indicators of economic activity are distinguished in the process of financial analysis W.S. Rudnitsky, W.I. Bachinsky, K.I. Rudenko, E.A. Rhletsky, M.E. Maryniak [37, p.38 - 42] and refer to them Numbers: asset turnover ratio, fixed assets turnover, current asset turnover ratio, reserves turnover ratio, average receivable receivable period. In our opinion, the coefficient of synchrony flow of raw materials and materials, as well as the coefficient of synchrony flow of current assets allow to provide more accurate and detailed information on the efficiency of use of current assets.

It is advisable to analyze the indicators of economic activity in the form of table 4.

Table 4

Analysis of economic activity of current assets of the firm for April-June 2021

| Characteristic  | 2021 y. |       |       | Deflection |       |          |       |
|---|---------|-------|-------|------------|-------|----------|-------|
|   | April   | May   | June  | May/April  |       | June/May |       |
|   |         |       |       | Amount     | Gr, % | Amount   | Gr, % |
| 1. The coefficient of synchrony flow of raw materials and materials | 0,823   | 0,939 | 0,140 | 0,116      | 114,1 | -0,799   | 14,9  |
| 2. The coefficient of synchrony flows of current assets             | 1,136   | 1,129 | 0,12  | -0,007     | 99,4  | -1,009   | 10,6  |

Therefore, as can be seen from Table 4, there is a negative dynamics to reduce the level of economic activity of current assets flow. Thus, in June 2021, the coefficient of synchrony flow of raw materials and materials decreased by 0.683 compared to April, ie by 83%. This value of the decrease, in turn, led to a decrease in the level of a more generalizing indicator - the coefficient of synchrony of flow of current assets - by 0.016, ie by 11.8%, which is estimated negatively.

According to the results of the study, a matrix of SWOT is formed in dynamics (Fig. 4).

|   |   |
|---|---|
| <u>Strengths</u>  | <u>Weaknesses</u>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Increasing the flows of assets and liabilities</li> <li>2. Increasing the coefficient of synchrony flow of cash and their equivalents</li> <li>3. Total increase in solvency level</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exceeding the growth rate of accounts payable over income from sales</li> <li>2. Reduction of the level of synchrony ratios of receivables and the ratio of receivables and accounts receivables</li> <li>3. Growth of operating cycle duration</li> <li>4. Reduced the level of economic activity of current assets flows</li> </ol> |
| 1. Increase the net cash flow   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deterioration of balance of assets and liabilities flows</li> <li>2. A steady tendency to reduce cash flow ratio</li> </ol>   |
| <u>Opportunities</u>  | <u>Threats</u>  |

Fig. 4. SWOT matrix-analysis of the synchrony flow of current assets of the firm

According to the matrix (Fig. 4), management staff should focus on reducing threats for the financial condition of the institute by regulating:

1. Increasing the level of balance of flows of assets and liabilities while their increase.

2. Increasing the cash flow ratio.

3. Monitoring of the efficiency of servicing gross cash flows of income from sales.

The application of the proposed methodology in the management process provides managers of business entities in timely analytical information, and allows to significantly optimize the process of regulating financial and economic activity in real time.

The peculiarity of the method of analysis of flow synchrony is that it is universal in nature, and can be applied both by banking and budgetary institutions, as well as by enterprises of any sectoral subordination.

Evidence of the correctness of the proposed methodology is the fact that one of the types of current assets - cash and their equivalents in Ukraine and abroad, the analysis of cash flows with the use of coefficients: liquidity of cash flow is carried out; cash flow efficiency.

There are a number of approaches to the analysis of cash flows. According to one of them, the methodology of cash flow analysis should include the implementation of the following stages:

- 1) consideration of a positive cash flow;
- 2) the dynamics of the volume of formation of negative cash flow;
- 3) analysis of net cash flow;
- 4) evaluation of the availability of funds in the account of the enterprise.

The above methodological approach does not take into account the analytical possibilities of assessing the synchronicity of cash flows, the dynamics of indicators related to cash flows and does not provide for a prediction of their behavior, which is desirable to consider in the management process.

### **1.3 Імплементация національного законодавства у частині реформування бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності згідно вимог ЄС в умовах глобалізації та євроінтеграції України**

23 червня 2022 року країни-члени Європейського Союзу проголосували за надання Україні статусу країни кандидата на вступ до ЄС. Проте, надання статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу це тільки перший крок, адже на цьому шляху Україні необхідно провести низку реформ та адаптувати українське законодавство у відповідність до європейських критеріїв. Європейським Союзом було надано ряд вимог, які необхідно виконати на шляху до європейської інтеграції, а саме: посилення боротьби з корупцією; проведення реформи Конституційного Суду України; продовження судової реформи в Україні; прийняття антиолігархічного законодавства; здійснення боротьби з відмиванням коштів; приведення медіа законодавства у відповідність до європейського; зміна законодавства про національні меншини тощо [39]. Здійснення зазначених ЄС кроків передбачає внесення відповідних змін у законодавство України та налагодження механізмів його виконання у цілому та в частині обліку, оподаткування і звітності, зокрема.

У зв'язку з активізацією євроінтеграційних процесів в Україні, розвитком міжнародного співробітництва, участю у сфері відносин міжнародного розподілу та виробничій кооперації, залученням іноземних інвестицій в економіку України, виходом вітчизняних підприємств на міжнародні ринки капіталу необхідне подальше реформування системи бухгалтерського обліку та впровадження методології поширення інформації з економічних питань згідно з міжнародними стандартами для забезпечення відкритості, прозорості та зіставлення показників фінансової звітності суб'єктів господарювання.

Ключовим елементом успішної євроінтеграції України є досягнення певного рівня узгодженості українського законодавства з правовими нормами ЄС через правову реформу. Відповідно до вимог ЄС Україна повинна реформувати національне законодавство, створити відповідні органи державної

влади, які б повністю відповідали європейським стандартам. Тільки на таких умовах можливий вступ України до ЄС. Україна вже змінила низку національних законів та створила органи державної влади враховуючи вимоги європейських стандартів. Цей процес продовжується і до сьогодні та має низку проблемних питань, одним з яких є процес втілення норм ЄС у національне законодавство, тобто процес імплементації [40, с. 82].

Імплементація (походить з латині «impleo» і дослівно означає «наповнюю», «виконую») – виконання державою міжнародних правових норм, тобто відбувається узгодження змісту норм національного права та відповідних положень міжнародного права. Цей процес може відбуватись через прийняття національних норм які б відповідали принципам і нормам міжнародного права, або через включення до національного законодавства міжнародно-правових норм. Імплементація має чітко визначену національно-правову спрямованість, адже саме правотворча, правозастосовна діяльність національних органів влади держави забезпечує реальне впровадження міжнародних стандартів у національну правову систему. Імплементація є процесом перенесення норм ЄС та втілення її у національне законодавство, тобто сам процес зміни нормативно-правових актів України у відповідності до нормативно-правих актів ЄС, на які України дала згоду та ратифікувала їх.

Імплементація нормативно-правових актів ЄС у національне законодавство України реалізується через перенесення відповідних правових норм із європейського законодавства до національного за допомогою правових механізмів та засобів, притаманних саме цій системі законодавства, а при їх відсутності або несумісності з об'єктом апроксимації – із застосуванням запозичених або новоутворених правових механізмів імплементації в національне право уніфікованих європейських правових стандартів [40, с. 83].

У наукових працях та законодавчих і нормативно-правових актах поряд з терміном «імплементація» вживаються такі поняття як «гармонізація», «уніфікація», «систематизація», «адаптація». Перелічені поняття є достатньо схожі у своїй сутності, але не слід їх ототожнювати (наприклад, імплементація є

процесом перенесення норм ЄС та втілення її у національне законодавство, а адаптація – процесом приведення законів України у відповідність з *acquis communautaire*, яке встановлене ЄС).

Для більш детального розуміння сутності процесу імплементації, слід розглянути способи її здійснення. Під способами імплементації слід розуміти заходи органами державної влади, які здійснюються з метою виконання міжнародних норм шляхом їх втілення у національне законодавство. У кожному конкретному випадку застосовується окремий спосіб [40, с. 83-84] – таблиця 1.

Таблиця 1

## Основні способи імплементації

| Спосіб        | Сутність   |
|---------------|--|
| Інкorporація  | Міжнародно-правові норми без змін відтворюються у нормативно-правових актах держави, що імплементує міжнародні норми. Сутність інкорпорації полягає у чіткому перенесенні норми міжнародної у національну, без змін та доповнень   |
| Трансформація | Перероблення тексту міжнародно-правового акту, або його окремих частин на основі загальної норми національного права. Сутність трансформації полягає в тому, що необхідно переформування міжнародної норми так, щоб вона зберігала свій предмет регулювання і зміст, але відповідала внутрішньодержавному праву та з урахуванням національних особливостей   |
| Відсилка      | Вказівка у внутрішньодержавному нормативно-правовому акті на міжнародне право як на джерело, що регулює ці відносини. Відсилання санкціонує пряме застосування суб'єктами внутрішнього права норм міжнародного права у внутрішньодержавних правовідносинах. Тобто міжнародно-правові норми не входять в текст закону, в якому міститься інформація про нього   |
| Рецепція      | Текстуальне повторення нормотворчим органом держави змісту міжнародно-правової норми в статті нормативно-правового акту. Сутність рецепції полягає в тому, що норми міжнародного права стають нормами національного права відображаючись у національному законодавстві. Після застосування рецепції у національному законодавстві починають діяти норми схожі на міжнародно-правові, хоча є норми внутрішнього права. Факт рецепції має безумовне значення для тлумачення відповідної норми внутрішньодержавного нормативно-правового акту |

Джерело: авторська розробка на основі [40, с. 84]

У роботі [40] наголошується, що наразі науковці не дійшли єдиного рішення щодо виокремлення найвдалішого способу імплементації. Ми погоджуємось із думкою, що всі способи мають вагомe значення, оскільки в



залежності від міжнародно-правового акту та міжнародних зобов'язань, держава сама визначає яким чином втілить міжнародну норму у національне законодавство. При втіленні міжнародної норми уповноважені органи державної влади не повинні забувати про суверенність, незалежність України та загальнообов'язковість норм Конституції України.

Державна політика України щодо адаптації законодавства формується як складова частина правової реформи в Україні та спрямовується на забезпечення єдиних підходів до нормопроекування, обов'язкового врахування вимог законодавства Європейського Союзу під час нормопроекування, підготовки кваліфікованих спеціалістів, створення належних умов для інституціонального, науково-освітнього, нормопроектного, технічного, фінансового забезпечення процесу адаптації законодавства України. В Україні створено основні політико-правові та організаційні засади адаптації законодавства (Таблиця 2).

Таблиця 2

Основні політико-правові та організаційні засади адаптації законодавства України до вимог законодавства Європейського Союзу

| Дата           | Назва законодавчо-нормативного акту  | Положення   |
|----------------|--|---|
| 14.06. 1994 р. | Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими співтовариствами та їх державами-членами [41] | Визначено пріоритетні сфери адаптації законодавства та важливою умовою для зміцнення економічних зв'язків між Україною та ЄС задекларовано зближення існуючого і майбутнього законодавства України з законодавством ЄС. Затверджено, що Україна вживе заходів для забезпечення того, щоб її законодавство поступово було приведене у відповідність до законодавства ЄС  |
| 11.06. 1998 р. | Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу [42]   | Визначено основні положення зовнішньополітичної стратегії щодо інтеграції України в європейський правовий простір, мету та етапи адаптації законодавства  |
| 16.08. 1999 р. | Концепція адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [43]                                | Кабінет Міністрів України запровадив єдину систему планування, координації та контролю нормотворчої діяльності і роботи органів виконавчої влади з адаптації законодавства, затвердив. Крім того, Кабінет Міністрів України щороку розробляє і затверджує план роботи з адаптації законодавства, передбачаючи в проекті Державного бюджету України на відповідний рік видатки для фінансування заходів з його виконання |

| Дата              | Назва законодавчо-нормативного акту   | Положення  |
|-------------------|---|--|
| 14.09.<br>2000 р. | Програма інтеграції України до Європейського Союзу [44]   | Визначено шляхи і темпи реалізації окремих пріоритетів, обумовлених ходом проведення економічних реформ та спрямованих на досягнення критеріїв, що впливають із цілей валютного, економічного та політичного союзу держав-членів ЄС і сформульовані Європейською Радою на Копенгагенському саміті в червні 1993 року   |
| 30.08.<br>2000 р. | Указ Президента України «Про деякі питання впорядкування діяльності консультативно-дорадчих органів при Президентові України» [45]  | З метою координації діяльності органів державної влади з питань адаптації законодавства створено при Президентові України Національну раду з питань адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу   |
| 30.08.<br>2002 р. | Указ Президента України «Про Державну раду з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України» [46]   | З метою реалізації стратегічних цілей державної політики щодо забезпечення входження України в європейський політичний, економічний, безпековий і правовий простір, створення передумов для набуття Україною членства в Європейському Союзі, підвищення ефективності координації і контролю за діяльністю органів влади у сфері європейської інтеграції створено Державну раду з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України   |
| 18.03.<br>2004 р. | Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» [47]   | Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу визначає механізм досягнення Україною відповідності третьому Копенгагенському та Мадридському критеріям набуття членства в Європейському Союзі. Цей механізм включає адаптацію законодавства, утворення відповідних інституцій та інші додаткові заходи, необхідні для ефективного правотворення та правозастосування   |
| 27.06.<br>2014 р. | Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [48] | Визначено, що політична асоціація та економічна інтеграція України з Європейським Союзом залежатиме від прогресу в імplementації цієї Угоди, а також від досягнень України в забезпеченні поваги до спільних цінностей і прогресу в наближенні з ЄС у політичній, економічній та правовій сферах. Підтверджено зобов'язання України забезпечувати поступову адаптацію законодавства України до acquis ЄС відповідно до визначених напрямів та забезпечувати ефективно її виконання |

Джерело: авторська розробка на основі [41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48]

Стаття 52 Розділу VII «Економічне співробітництво» Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими співтовариствами та їх державами-членами [41], передбачала, що співробітництво мало зосереджуватись на промисловій кооперації, заохоченні та захисті інвестицій,

державних поставках, зближенні політики стандартизації в гірничовидобувній та сировинній галузях, науці та техніці, освіті та навчанні, АПК і сільському господарстві, енергетиці, цивільній ядерній галузі, галузі охорони навколишнього середовища, транспорті, космосі, телекомунікаціях, фінансових послугах, «відмиванні» грошей, валютній політиці, регіональному розвитку, соціальній кооперації, туризмі, малому та середньому підприємстві, засобах інформації та зв'язку, захисту прав споживачів, митній справі, співробітництві в галузі статистики, економіці та боротьбі з наркотичним бізнесом. Більш широкий перелік сфер співпраці передбачено в чинній Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [48].

Згідно Концепції адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [43] до пріоритетних належать ті сфери законодавства, від зближення яких залежить зміцнення економічних зв'язків України та держав-членів ЄС і які регулюють відносини, пов'язані з: підприємницькою діяльністю; захистом конкуренції; банкрутством; захистом прав інтелектуальної власності; митним регулюванням; транспортом та зв'язком; стандартами і сертифікацією.

У Загальнодержавній програмі адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу [47] пріоритетними сферами, в яких здійснюється адаптація законодавства України, визначено такі: митне право; законодавство про компанії; банківське право; бухгалтерський облік компаній; податки, включаючи непрямі; інтелектуальна власність; охорона праці; фінансові послуги (у тому числі послуги в системі накопичувального пенсійного забезпечення); правила конкуренції; державні закупівлі; охорона здоров'я та життя людей, тварин і рослин; довкілля; захист прав споживачів; технічні правила і стандарти; енергетика, включаючи ядерну; транспорт.

Тобто, на законодавчому рівні сфери пов'язані із обліком і звітністю (бухгалтерський облік компаній) та з оподаткуванням (податки, включаючи непрямі) визначено одними з пріоритетних, в яких здійснюється адаптація законодавства України.

Метою адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу є досягнення відповідності правової системи України *acquis communautaire* з урахуванням критеріїв, що висувуються Європейським Союзом до держав, які мають намір вступити до нього. Адаптація законодавства України до законодавства ЄС є пріоритетною складовою процесу інтеграції України до Європейського Союзу, що в свою чергу є пріоритетним напрямом української зовнішньої політики.

*Acquis communautaire* (*acquis*) – правова система Європейського Союзу, яка включає акти законодавства ЄС (але не обмежується ними), прийняті в рамках Європейського співтовариства, Спільної зовнішньої політики та політики безпеки і Співпраці у сфері юстиції та внутрішніх справ. Адаптація законодавства – процес приведення законів України та інших нормативно-правових актів у відповідність з *acquis communautaire* [47] – таблиця 3.

Таблиця 3

Джерела *acquis communautaire*

| Рівень   | Законодавчі акти  |
|--|---|
| Первинне законодавство   | Договір про заснування Європейського економічного співтовариства 1957 р. (з 1993 р. – Договір про заснування Європейського співтовариства), Договір про заснування Європейського співтовариства з атомної енергії 1957 р. з наступними змінами, внесеними Маастрихтським договором (Договір про утворення Європейського Союзу 1992 р.), Амстердамським договором 1997 р. та Ніццьким договором 2001 р., а також актами про приєднання |
|  | Договір про Європейський Союз 1992 р., із змінами, внесеними Амстердамським договором 1997 р. та Ніццьким договором 2001 р., а також договорами про приєднання  |
|  | Договір про злиття 1965 р.  |
|  | Акти про приєднання нових держав-членів   |
| Вторинне законодавство   | Директива   |
|  | Регламент   |
|  | Рішення   |
|  | Рекомендація або висновок   |
|  | Джерело права у формі міжнародної угоди   |
|  | Загальний принцип права Європейського співтовариства  |
|  | Рішення Європейського суду  |
|  | Спільна стратегія у сфері спільної зовнішньої політики та політики безпеки, як це визначено статтею 13 Договору про Європейський Союз   |
|  | Спільні дії в рамках спільної зовнішньої політики та політики безпеки   |
|  | Спільна позиція у сфері спільної зовнішньої політики та політики безпеки  |
| Рамкове рішення щодо гармонізації законодавства в контексті положень |   |

| Рівень                               | Законодавчі акти  |
|--------------------------------------|---|
|                                      | Договору про Європейський Союз про співробітництво правоохоронних та судових органів у кримінальних справах (стаття 34 Договору про Європейський Союз)                                      |
|                                      | Спільна позиція в контексті положень Договору про Європейський Союз про співробітництво правоохоронних та судових органів у кримінальних справах (стаття 34 Договору про Європейський Союз) |
|                                      | Рішення в контексті положень Договору про Європейський Союз про співробітництво правоохоронних та судових органів у кримінальних справах (стаття 34 Договору про Європейський Союз)         |
|                                      | Загальне положення або принцип у сфері спільної зовнішньої політики та політики безпеки   |
| Офіційні видання Європейського Союзу | Офіційний вісник Європейських співтовариств (Official Journal of European Communities)  |
|                                      | Вісник Європейського Суду (European Court Reports)  |

Джерело: авторська розробка на основі [47]

Адаптація законодавства України здійснюється у такій послідовності: визначення актів *acquis communautaire*, які регулюють правовідносини у відповідній сфері; переклад визначених актів на українську мову; здійснення комплексного порівняльного аналізу регулювання правовідносин у відповідній сфері в Україні та в Європейському Союзі; розроблення рекомендацій щодо приведення законодавства України у відповідність з *acquis communautaire*; проведення економічного, соціального та політичного аналізу наслідків реалізації рекомендацій; визначення переліку законопроектних робіт; підготовка проектів законів України та інших нормативно-правових актів, включених до переліку законопроектних робіт, та їх прийняття; моніторинг імплементації актів законодавства України. Елементом адаптації законодавства є перевірка проектів законів України та інших нормативно-правових актів на їх відповідність *acquis communautaire* з метою недопущення прийняття актів, які суперечать *acquis* Європейського Союзу.

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони у розділі V (Економічне та галузеве співробітництво» містить Главу 4 «Оподаткування» (таблиця 4) та Главу 13 «Законодавство про заснування та діяльність компаній, корпоративне управління, бухгалтерський

облік та аудит» (таблиця 5).

Таблиця 4

Зміст Глави 4 «Оподаткування» Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони

| Стаття     | Зміст  |
|------------|--|
| Стаття 349 | Сторони співробітничать з метою покращення належного управління у сфері оподаткування з метою подальшого покращення економічних відносин, торгівлі, інвестицій та добросовісної конкуренції  |
| Стаття 350 | Згідно зі статтею 349 цієї Угоди Сторони визнають і зобов'язуються застосувати принципи належного управління у сфері оподаткування, зокрема принципи прозорості, обміну інформацією та добросовісної податкової конкуренції, яких дотримуються держави-члени на рівні ЄС. Із цією метою без упередженості щодо компетенції ЄС та держав-членів Сторони покращують міжнародне співробітництво у сфері оподаткування, сприяють збору законних податкових надходжень та розвивають заходи ефективної імплементації вищезазначених принципів                             |
| Стаття 351 | Сторони також посилюють і зміцнюють співробітництво, спрямоване на вдосконалення і розвиток податкової системи та податкових органів України, зокрема посилення потужностей збору і контролю, з окремим наголосом на процедурах відшкодування ПДВ для уникнення накопичення заборгованості, забезпечення ефективного збору податків і посилення боротьби з податковим шахрайством, а також ухиленням від сплати податків. Сторони намагаються покращувати співробітництво та обмін досвідом у боротьбі з податковим шахрайством, зокрема з «карусельним шахрайством» |
| Стаття 352 | Сторони розвивають співробітництво і гармонізують політику щодо протидії та боротьби із шахрайством і контрабандою підакцизних товарів. Це співробітництво, зокрема, включає поступове зближення акцизних ставок на тютюнові вироби, наскільки це можливо, беручи до уваги обмеження регіонального контексту, у тому числі шляхом діалогу на регіональному рівні та відповідно до Рамкової конвенції ВООЗ із боротьби проти тютюну 2003 року. Із цією метою Сторони намагаються посилити своє співробітництво в регіональному контексті                              |
| Стаття 353 | Поступове наближення до структури оподаткування, визначеної у <i>acquis</i> ЄС, здійснюється відповідно до Додатка XXVIII до цієї Угоди  |
| Стаття 354 | Постійний діалог відбуватиметься з питань, охоплених Главою 4 Розділу V («Економічне та галузеве співробітництво») цієї Угоди  |

Джерело: авторська розробка на основі [48]

Зміст Глави 13 «Законодавство про заснування та діяльність компаній, корпоративне управління, бухгалтерський облік та аудит» Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони

| Стаття     | Зміст   |
|------------|---|
| Стаття 387 | <p>1. Визнаючи важливість комплексного застосування ефективних правил та методики у сферах законодавства щодо заснування та діяльності компаній, корпоративного управління, а також щодо бухгалтерського обліку та аудиту, з метою створення повноцінно функціонуючої ринкової економіки та задля стимулювання торгівлі, Сторони домовилися співробітничати:</p> <p>а) з питань захисту прав акціонерів, кредиторів та інших заінтересованих сторін відповідно до вимог ЄС у цій сфері згідно з Додатком XXXIV до цієї Угоди;</p> <p>б) щодо впровадження на національному рівні відповідних міжнародних стандартів та поступового наближення до права ЄС у сфері бухгалтерського обліку та аудиту згідно з Додатком XXXV до цієї Угоди;</p> <p>с) з питань подальшого розвитку політики корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, а також поступового наближення до правил та рекомендацій ЄС у цій сфері згідно з Додатком XXXVI до цієї Угоди.</p> <p>2. Сторони спрямовують свою діяльність на обмін інформацією та досвідом щодо існуючих систем та відповідних нововведень в зазначених сферах. Крім того, Сторони намагаються покращити обмін інформацією між національним реєстром України та бізнес-реєстрами держав-членів ЄС</p> |
| Стаття 388 | Постійний діалог відбуватиметься з питань, охоплених Главою 13 Розділу V («Економічне та галузеве співробітництво») цієї Угоди  |

Джерело: авторська розробка на основі [48]

Під час обстеження в Україні системи бухгалтерського обліку за методикою, рекомендованою Секретаріатом Конференції Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку, виявлені окремі проблемні питання розвитку бухгалтерського обліку, зокрема, в частині формування кадрового потенціалу, координації діяльності органів виконавчої влади, професійних організацій, вищих навчальних закладів та інших заінтересованих осіб із забезпечення застосування міжнародних стандартів та професійної підготовки бухгалтерів і аудиторів. Саме тому, актуальним визначено питання удосконалення державного регулювання у сфері бухгалтерського обліку з метою методичного та організаційного забезпечення застосування національних і

міжнародних стандартів та єдиних методологічних засад ведення бухгалтерського обліку всіма суб'єктами господарювання.

З урахуванням узятих державою зобов'язань щодо гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством Європейського Союзу, а також вимог до фінансової звітності суб'єктів господарювання, що виходять на міжнародні ринки капіталу, з метою підвищення прозорості фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання, забезпечення її зіставлення із звітами іноземних компаній, сприяння залученню іноземних інвестицій необхідно створити організаційно-правові умови застосування суб'єктами господарювання міжнародних стандартів для складення фінансової звітності.

У роботі [49, с. 686-688] проведено дослідження, яке дозволило з'ясувати, що за даними Комітету з МСФЗ 166 країн світу використовують МСФЗ або заохочують до використання публічні компанії для складання фінансової звітності. Так, майже всі країни (156 з 166) взяли на себе зобов'язання підтримувати єдиний набір високоякісних глобальних стандартів бухгалтерського обліку; 144 країн (87% від загальної кількості) вимагають застосування МСФЗ для всіх або більшості внутрішніх державних підзвітних підрозділів (лістингових компаній та фінансових установ) на власних ринках капіталу; 13 країн дозволяють, а не вимагають застосування МСФЗ; 9 країн використовують національні або регіональні стандарти обліку. Результати аналізу інформації Комітету з МСФЗ про кількість країн та способи використання МСФЗ для малих підприємств засвідчують, що лише у 86 країнах (51% від загальної кількості) МСФЗ для МП вимагаються або дозволяються до використання, 11 країн (7%) розглядають МСФЗ для МП як такі, що можуть застосовуватися для відображення інформації про діяльність малих підприємств у фінансовій звітності. Проте 69 країни (42%) не використовують та не розглядають можливим застосування МСФЗ для МП.

Згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» для складання фінансової звітності застосовуються міжнародні стандарти фінансової звітності, якщо вони не суперечать йому та офіційно



оприлюднені на веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної фінансової політики. Проте процес створення належних організаційно-правових умов для застосування міжнародних стандартів не може обмежуватися лише прийняттям базового закону і потребує постійної скоординованої роботи органів виконавчої влади, професійних організацій бухгалтерів та інших учасників зазначеного процесу.

Наразі, актуальним все ще залишається питання удосконалення державного регулювання у сфері бухгалтерського обліку з метою методичного та організаційного забезпечення застосування національних і міжнародних стандартів та єдиних методологічних засад ведення бухгалтерського обліку всіма суб'єктами господарювання. Нині у сфері регулювання бухгалтерського обліку і звітності в Україні передбачено різні напрями застосування стандартів ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності суб'єктами господарювання:

- Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО);
- Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ);
- Міжнародні стандарти фінансової звітності для підприємств малого бізнесу (МСФЗ для МП);
- спрощена система бухгалтерського обліку і звітності для малих підприємств;
- Міжнародні стандарти обліку для державного сектору.

Вибір певного напрямку визначається формою власності, сферою діяльності та розміром суб'єкта господарювання [49, с. 686].

Міжнародні стандарти запроваджені в Україні з 2012 року та включають стандарти бухгалтерського обліку і фінансової звітності, які застосовуються у державах-членах Європейського Союзу відповідно до Регламенту Європейського парламенту і Ради ЄС про застосування Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IAS) [50].

Правила (ЄС) Європейського Парламенту і Ради про застосування Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IAS) [50] затверджено

Європейським Парламентом і Радою Міністрів ЄС, приймаючи в увагу Договір про створення ЄС та пропозиції Європейської Комісії, Економічного і Соціального Комітету. Ці Правила мають за мету адаптацію і використання Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в ЄС з метою гармонізації фінансової інформації, наданої відповідними компаніями, для забезпечення високого ступеня прозорості і порівнянності фінансових звітів і, як наслідок, - ефективного функціонування ринку капіталів ЄС і його внутрішнього ринку.

Для цілей Правил [50] «Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку» означають міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО [IAS]), міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ [IFRS]) і відповідні роз'яснення (роз'яснення ПІКІМФО [SIC-IFRIC]), наступні зміни цих стандартів і відповідних роз'яснень, випущених чи прийнятих Колегією за Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (КМСБО [IASB]). Європейська Комісія має користуватись допомогою Комітету з регулювання бухгалтерського обліку [Accounting Regulatory Committee] та повинна обмінюватися думками з цим Комітетом щодо статусу, що ведуться КМСБО [IASB], проектів і будь-яких супутніх документів, випущених КМСБО для координації і сприяння обговоренню щодо прийняття стандартів, що можуть бути прийняті як наслідок цих проектів і дискусій.

Прийняття та запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності в окремо взятій країні відбувається в середовищі та під впливом певних економічних, політичних, правових і культурних чинників. Міжнародна федерація бухгалтерів на основі різних досліджень думок фахівців із міжнародної фінансової звітності, представників національних організацій професійних бухгалтерів, національних органів стандартизації, регулюючих органів визначила типовий перелік аспектів, які впливають на процес застосування МСФЗ: мотивація до впровадження МСФЗ для державних органів та суб'єктів господарювання; регулювання процесу запровадження, використання та адаптації МСФЗ у практичній діяльності суб'єктів господарювання; історично-культурний аспект системи бухгалтерського обліку

і звітності окремих країн; доступність змісту, складність та структура МСФЗ; наявність якісного перекладу МСФЗ мовою країни, яка планує впровадження МСФЗ; додаткові фінансові витрати для суб'єктів господарювання в процесі впровадження МСФЗ; наявність навчальних програм у закладах вищої освіти та професійних організаціях для здійснення якісної підготовки студентів та професійних бухгалтерів у сфері МСФЗ [49, с. 689].

Процес глобалізації світової економіки, посилення захисту прав інвесторів та забезпечення прозорості функціонування міжнародних ринків капіталу зумовив нові підходи до удосконалення методології розкриття економічної інформації про результати діяльності суб'єктів господарювання, насамперед емітентів цінних паперів міжнародних фінансових ринків. На даний час в Україні сформовано систему бухгалтерського обліку, яка відповідає міжнародним стандартам, враховує правові норми провадження підприємницької діяльності, методологічно і методично забезпечує збирання та накопичення інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання. Це сприяє створенню умов для складення достовірної фінансової звітності, яка використовується власниками (засновниками), інвесторами, банківськими установами, працівниками, для визначення рівня прибутковості, конкурентоспроможності, економічного потенціалу та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Зіставлення показників фінансової звітності дозволяє формувати бази інформації з економічних питань для аналізу ефективності функціонування суб'єктів господарської діяльності, виконання фінансових планів, розрахунку прогностичних показників розвитку суб'єктів господарювання та відповідних макроекономічних показників.

У роботі [49, с. 688] одним із подальших напрямів регулювання системи бухгалтерського обліку і звітності в Україні визначено гармонізацію НП(С)БО та МСФЗ, оскільки є певні неузгодженості та невідповідності, зокрема: структура та зміст принципів формування фінансової звітності у НП(С)БО не збігається з МСФЗ; інколи є розбіжності між складом та наповненням принципів у НП(С)БО та МСФЗ; деякі принципи бухгалтерського обліку у НП(С)БО, які є

аналогами принципів МСФЗ (безперервність діяльності підприємства, превалювання сутності над формою, обачність), мають відмінності у трактуванні; усі принципи МСФЗ розкриваються докладніше і містять більшу кількість прикладів, ніж у НП(С)БО.

Метою Стратегії застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні [51], є удосконалення системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні з урахуванням вимог міжнародних стандартів та законодавства Європейського Союзу, завданнями якої є: створення законодавчих та організаційних передумов до запровадження міжнародних стандартів для складення суб'єктами господарювання фінансової звітності; створення сприятливих організаційно-правових умов для застосування міжнародних стандартів під час складання суб'єктами господарювання фінансової звітності та її подання в електронній формі з урахуванням міжнародної практики за принципом «єдиного вікна»; удосконалення методології бухгалтерського обліку для суб'єктів малого підприємництва; удосконалення державного регулювання у сфері бухгалтерського обліку.

Вона передбачає удосконалення системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні з урахуванням вимог міжнародних стандартів і законодавства Європейського Союзу та сприятиме: гармонізації фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання із звітністю підприємств держав-членів Європейського Союзу, а також інших країн, які застосовують міжнародні стандарти; підвищенню прозорості та забезпеченню достовірності фінансової звітності суб'єктів господарювання і належного рівня довіри до неї вітчизняних та іноземних інвесторів; посиленню захисту прав та інтересів акціонерів, інвесторів, кредиторів та інших користувачів фінансової звітності суб'єктів господарювання; спрощенню порядку складення фінансової звітності суб'єктами малого підприємництва; удосконаленню інформаційного забезпечення корпоративного та державного управління; урахування кращого міжнародного досвіду формування якісної звітності; зміцнення кадрового потенціалу сфери бухгалтерського обліку; створення ефективних механізмів

координації діяльності органів виконавчої влади, професійних організацій, вищих навчальних закладів та інших заінтересованих осіб із забезпечення застосування міжнародних стандартів та професійної підготовки бухгалтерів і аудиторів.

Ми погоджуємось з думкою, що досягнення повної відповідності НП(С)БО та МСФЗ слід вважати складним завданням через такі фактори: МСФЗ орієнтуються на великі транснаціональні корпорації та компанії, які беруть активну участь у купівлі-продажу акцій на міжнародних фондових ринках; МСФЗ слід розглядати як певний компроміс між різними системами бухгалтерського обліку різних країн світу; під час розроблення МСФЗ береться до уваги певний рівень економічного та соціально-культурного розвитку, який повинен забезпечувати якість застосування та використання МСФЗ; МСФЗ не дають відповіді на усі питання щодо особливостей бухгалтерського обліку подій, операцій, об'єктів діяльності компаній; стиль та форма подання інформації у МСФЗ суттєво відрізняється від мови нормативних документів; чинна система Державної служби статистики в Україні не передбачає застосування довільних форм фінансової звітності, а також широкого використання професійного судження бухгалтерів для трактування певних подій, операцій під час відображення у фінансовій звітності [49, с. 688-689]. Крім того, ми вважаємо, що для більшості суб'єктів господарювання повна відповідності НП(С)БО та МСФЗ лише ускладнить організацію їх обліку та звітність, а в окремих випадках, є недоцільною і недоречною.

Нині є три ключові проблеми в системі бухгалтерського обліку в Україні, які не дозволяють повноцінно перейти на використання МСФЗ під час формування фінансової звітності: 1) прив'язка положень Податкового кодексу України до даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності незалежно від стандартів, що використовуються (українські власники та менеджмент не готові в умовах особливостей українського адміністрування податків до прозорості фінансової звітності, проблеми, які будуть очікувати бухгалтерів, котрі в бухгалтерському обліку підприємства почнуть класифікувати та відображати

операції «по суті», а не «по формі», не варто недооцінювати); 2) єдиний замовник і користувач фінансової звітності вітчизняних підприємств, складеної відповідно до МСФЗ, – держава. Насамперед це робилося з метою підвищення рівня прозорості та відкритості інформації про фінансовий стан підприємств для подальшого їх продажу та полегшення отримання кредитних ресурсів. Проте слід констатувати, що сьогодні в Україні фондовий ринок як такий відсутній і, за прогнозами фахівців, у найближчому майбутньому не запрацює; 3) менталітет і професійний досвід вітчизняних бухгалтерів здебільшого не відповідає поставленому завданню. Слід визнати, що в Україні здебільшого весь бухгалтерський облік зводиться лише до підрахунку податків. Економічну ефективність бізнесу на підставі інформації управлінського обліку здійснюють безпосередньо власники на невеликих підприємствах або фахівці із закордонною освітою у сфері фінансів та досвідом роботи [49, с. 690-691].

У 2015 р. Кабінетом Міністрів України було схвалено розроблені Міністерством фінансів плани імплементації деяких актів законодавства ЄС у сфері бухгалтерського обліку та аудиту [52], зокрема:

- Директиву 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 17.05.2006 р. про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності [53];
- Директиву 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 26.08.2013 р. про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язану звітність певних типів підприємств [54].

Директива 2013/34/ЄС, яка була імплементована до законодавства країн-членів Європейського Союзу, має велике значення у сфері регулювання підготовки та представлення фінансової звітності. Із прийняттям Європейським Парламентом цього документу було створено основу для нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку на території ЄС та завдання для імплементації країн, що ставлять на меті вступ до ЄС (наприклад, Україна) [55, с. 33].

У Директиві 2013/34/ЄС береться до уваги програма Комісії щодо

вдосконалення регулювання і, зокрема інформаційний документ Комісії під назвою «Розумне регулювання у Європейському Союзі», спрямований на розробку та впровадження високоякісної системи регулювання за умови дотримання принципів субсидіарності та пропорційності та забезпечення пропорційності адміністративних процедур отримуваним завдяки їм вигодам.

Метою імплементації Директиви 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язану звітність певних типів компаній, що вносить зміни до Директиви 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради та скасовує Директиву Ради 78/660/ЄЕС і 83/349/ЄЕС, є гармонізація законодавчих актів України щодо її складання (таблиця 6).

Таблиця 6

Структура Директиви 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язану звітність певних типів підприємств

| Стаття   | Назва   |
|--|---|
| <b>Вступна частина (58 пунктів)</b>  |   |
| <b>Розділ 1 – Сфера застосування, визначення та категорії компаній та груп</b> |   |
| Стаття 1   | Сфера застосування  |
| Стаття 2   | Визначення  |
| Стаття 3   | Категорії компаній та груп  |
| <b>Розділ 2 – Загальні положення та принципи</b>                               |   |
| Стаття 4   | Загальні положення  |
| Стаття 5   | Розкриття загальної інформації  |
| Стаття 6   | Загальні принципи фінансової звітності  |
| Стаття 7   | Альтернативна основа оцінки основних засобів за переоціненою вартістю                                     |
| Стаття 8   | Альтернативна основа оцінки за справедливою вартістю  |
| <b>Розділ 3 – Балансовий звіт та звіт про прибутки та збитки</b>               |   |
| Стаття 9   | Загальні положення про балансний звіт та звіт про прибутки та збитки                                      |
| Стаття 10  | Подання балансового звіту   |
| Стаття 11  | Альтернативне подання балансового звіту   |
| Стаття 12  | Особливі положення щодо певних статей балансового звіту   |
| Стаття 13  | Подання звіту про прибутки та збитки  |
| Стаття 14  | Спрощення для малих та середніх підприємств   |
| <b>Розділ 4 – Примітки до фінансової звітності</b>                             |   |
| Стаття 15  | Загальні положення стосовно приміток до фінансової звітності  |
| Стаття 16  | Зміст приміток до фінансової звітності стосовно всіх підприємств  |
| Стаття 17  | Додаткові розкриття середніми та великими підприємствами та суспільно значимими суб'єктами господарювання |

| <b>Стаття</b>   | <b>Назва</b>   |
|---|--|
| Стаття 18   | Додаткові розкриття інформації великими підприємствами та суспільно значимими суб'єктами господарювання                        |
| <b>Розділ 5 – Звіт про управління</b>                             |  |
| Стаття 19   | Зміст звіту про управління   |
| Стаття 20   | Звіт про корпоративне управління   |
| <b>Розділ 6 – Консолідована фінансова звітність та звіти</b>      |  |
| Стаття 21   | Сфера охоплення консолідованої фінансової звітності  |
| Стаття 22   | Вимога складання консолідованої фінансової звітності   |
| Стаття 23   | Звільнення від консолідації  |
| Стаття 24   | Підготовка консолідованої фінансової звітності   |
| Стаття 25   | Об'єднання бізнесу в групі   |
| Стаття 26   | Пропорційна консолідація   |
| Стаття 27   | Облік часток участі асоційованих підприємств   |
| Стаття 28   | Примітки до консолідованої фінансової звітності  |
| Стаття 29   | Консолідований звіт про управління   |
| <b>Розділ 7 – Оприлюднення</b>                                    |  |
| Стаття 30   | Загальна вимога щодо оприлюднення  |
| Стаття 31   | Спрощення для малих та середніх підприємств  |
| Стаття 32   | Інші вимоги до оприлюднення  |
| Стаття 33   | Відповідальність за складання та оприлюднення фінансової звітності та звіту про управління                                     |
| <b>Розділ 8 – Аудит</b>   |  |
| Стаття 34   | Загальна вимога  |
| Стаття 35   | Зміна Директиви 2006/43/ЄС стосовно аудиторського звіту  |
| <b>Розділ 9 – Положення про звільнення та обмеження звільнень</b> |  |
| Стаття 36   | Звільнення для мікропідприємств  |
| Стаття 37   | Звільнення для дочірніх підприємств  |
| Стаття 38   | Підприємства, які є учасниками, що мають необмежену відповідальність інших підприємств   |
| Стаття 39   | Звільнення стосовно звіту про прибутки та збитки для материнських підприємств, які складають консолідовану фінансову звітність |
| Стаття 40   | Обмеження звільнень для суспільно значимих суб'єктів господарювання  |
| <b>Розділ 10 – Звіт про платежі на користь урядів</b>             |  |
| Стаття 41   | Визначення, що стосуються звітності про платежі на користь урядів  |
| Стаття 42   | Підприємства, від яких вимагається скласти звіти про платежі на користь урядів   |
| Стаття 43   | Зміст звіту  |
| Стаття 44   | Консолідований звіт про платежі на користь урядів  |
| Стаття 45   | Оприлюднення   |
| Стаття 46   | Критерії еквівалентності   |
| Стаття 47   | Застосування критеріїв еквівалентності   |
| Стаття 48   | Огляд  |
| <b>Розділ 11 – Заклучні положення</b>                             |  |
| Стаття 49   | Виконання делегованих повноважень  |
| Стаття 50   | Процедура комітету   |
| Стаття 51   | Штрафи   |
| Стаття 52   | Скасування Директиви 78/660/ЄЕС та Директиви 83/349/ЄЕС  |
| Стаття 53   | Транспонування   |
| Стаття 54   | Набрання чинності  |
| Стаття 55   | Адресати   |



| Стаття         | Назва  |
|----------------|--|
| <b>Додатки</b> |  |
| Додаток I      | Типи підприємств, зазначених в пункті (а) статті 1(1)                                |
| Додаток II     | Типи підприємств, зазначені в пункті (б) статті 1(1)                                 |
| Додаток III    | Горизонтальна структура балансу, передбачена у статті 10                             |
| Додаток IV     | Вертикальна структура балансу, передбачена у статті 10                               |
| Додаток V      | Структура звіту про прибутки та збитки – за природою витрат, відповідно до статті 13 |
| Додаток VI     | Структура звіту про прибутки та збитки – за функцією витрат, відповідно до статті 13 |
| Додаток VII    | Таблиця відповідностей   |

Джерело: авторська розробка на основі [54]

Ми погоджуємось з думкою [56, с. 214], що безсумнівною перевагою Директиви 2013/34/ЄС є принцип «спочатку подумай про малий бізнес». Щоб уникнути невідповідного адміністративного тягаря для цих підприємств, держави-члени ЄС мають право вимагати від них лише незначного розкриття інформації у вигляді пояснень, додаткових щодо обов'язкової інформації. Значне скорочення вимог до складання звітності насамперед необхідне для зменшення адміністративного навантаження на малі та середні підприємства. Прагнення до зіставності показників звітності компаній дає можливість шукати додаткове фінансування за межами конкретної країни, всередині Європейського Союзу. Таким чином, застосування зазначеної Директиви надає альтернативу компаніям залучати інвестиції, не виходячи на фондовий ринок і не використовуючи МСФЗ. Класифікація підприємств розширює перелік підприємств, які можуть бути класифіковані як малі та відповідно звільняються від аудиту. Однак є певна стурбованість, якщо мале підприємство буде шукати фінансування, впевненості в достовірності його звітності не буде.

У 2017 р. Розпорядження КМУ [52] було скасовано Постановою КМУ [57] та прийнято План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яким передбачено імплементацію Директиви 2013/34/ЄС через виконання конкретних завдань (таблиця 7), що Україною було успішно здійснено.

Таблиця 7

План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони у частині

Директиви 2013/34/ЄС

| Завдання |  | Положення<br>Угоди             | Акт права<br>ЄС   |
|----------|--|--------------------------------|---|
| №        | Найменування   |                                |   |
| 824      | Встановлення для цілей бухгалтерського обліку критеріїв віднесення підприємств до мікропідприємств, малих, середніх та великих підприємств відповідно до права ЄС                                    | Стаття 387,<br>Додаток<br>XXXV | Директива<br>2013/34/ЄС<br>(замінює<br>Четверту<br>директиву<br>Ради<br>78/660/ЄЕС) |
| 825      | Законодавче закріплення принципів фінансової звітності відповідно до права ЄС  |                                |   |
| 826      | Встановлення єдиних вимог щодо складання і подання балансу та звіту про прибуток і збитки відповідно до права ЄС   |                                |   |
| 827      | Встановлення вимог до змісту приміток до фінансової звітності  |                                |   |
| 828      | Встановлення вимог до звіту про управління   |                                |   |
| 829      | Встановлення єдиних вимог щодо складання консолідованої фінансової звітності відповідно до норм права ЄС   |                                |   |
| 830      | Встановлення вимог щодо оприлюднення підприємствами фінансової звітності   |                                |   |
| 831      | Встановлення вимог щодо проведення аудиту фінансової звітності для підприємств, які становлять суспільний інтерес, середніх і великих підприємств, а також підприємств з державною часткою власності |                                |   |
| 832      | Запровадження обов'язкового складання, подання та оприлюднення звіту про платежі на користь держави для окремих категорій підприємств  | Стаття 387,<br>Додаток<br>XXXV | Директива<br>2013/34/ЄС<br>(замінює<br>Сьому<br>директиву<br>83/349/ЄЕС)            |
| 833      | Визначення критеріїв звільнення від зобов'язань щодо фінансової звітності, а також обмежень, пов'язаних із звільненням від зобов'язань   |                                |   |
| 834      | Запровадження санкцій за порушення вимог законодавства щодо складання та оприлюднення фінансової звітності   |                                |   |

Джерело: авторська розробка на основі [57]

Для вирішення поставлених завдань відповідними державними органами було забезпечено реалізацію таких заходів: розроблення та подання на розгляд Кабінету Міністрів України законопроектів про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»; їх опрацювання з

експертами ЄС; забезпечення супроводження розгляду Верховною Радою України таких законопроектів; розроблення, видання та реєстрація в Міністерстві юстиції наказів Міністерства фінансів щодо вдосконалення існуючих НП(С)БО; розроблення та затвердження методичних рекомендацій щодо формування звіту про платежі на користь держави.

Професор Кузіна Р.В. завдання Директиви 2013/34/ЄС об'єднує у такі напрямки: 1) визначення мінімальних еквівалентних законодавчих вимог до обсягу фінансової інформації, яку повинні публікувати конкуруючі між собою підприємства; 2) Директива повинна забезпечити, наскільки це можливо, однакові вимоги до малих підприємств на території всього ЄС; 3) зниження адміністративного тягаря на малий бізнес; 4) дає можливість звільняти мікропідприємства від обов'язку публічного розкриття, за умови, що балансові дані будуть належним чином надані, згідно з національним законодавством, як мінімум одному регуляторному органу; 5) дотримання принципів безперервності діяльності підприємства, принципу суттєвості, методу обачності й методу нарахування; 6) можливість оцінки статей балансу на основі принципу ціни придбання або вартості виготовлення; 7) використання обмеженої кількості форматів балансу і звіту про прибутки і збитки; 8) використання обмеженого формату Приміток до звітності; 9) розкриття методів оцінки; 10) звільнення малих підприємств від обов'язку щодо складання звітів про управління; 11) рекомендації розвивати системи електронного опублікування, якщо такі системи не обтяжливі для малих і середніх підприємств; 12) відмова від обов'язкового аудиту щорічної фінансової звітності малих підприємств; 13) вимоги до складання окремих звітів великими підприємствами та суб'єктами суспільного інтересу, зайнятих у видобувній промисловості або в заготівлі корінного лісу, з метою підвищення прозорості виплат на користь уряду [56, с. 215-217].

Професор Гура Н.О. основні зміни, які містить Директива 2013/34/ЄС, групує наступним чином: 1) спрощення звітності для малих підприємств (з цією метою в Директиві багато уваги приділено спрощенню діяльності малих та

середніх підприємств Європейського Союзу шляхом уникнення надмірних витрат для них на розкриття інформації); 2) скорочене розкриття для мікропідприємств за бажанням держав-членів, які бажають застосувати дане положення; 3) додаткові вимоги щодо розкриття інформації середніми і великими підприємствами та суб'єктами суспільного інтересу; 4) звітування про платежі на користь урядів («країна-до-країни»), адже Розділ 10 Директиви містить вимоги до компаній щодо їх звітності стосовно платежів до бюджету для збільшення рівня прозорості платежів, які здійснюються видобувною та лісозаготівельною галузями до бюджету у всьому світі. Положення будуть застосовуватись до приватних великих підприємств ЄС або лістингових компаній, чия діяльність пов'язана із видобутком нафти, газу, вугілля або з лісозаготівельним сектором; 5) подання звіту про управління, в тому числі про корпоративне управління; 6) Скорочення опцій, тобто варіантів вибору, яке було важливою метою прийняття Директиви, хоча воно не реалізоване в очікуваних обсягах [58, с. 7].

Отже, виконання вимог законодавства ЄС, закріплених у Директиві 2013/34/ЄС, відбувається шляхом перенесення в національне законодавство її положень з урахуванням передбачених варіантів вибору щодо застосування чи незастосування окремих її положень стосовно категорій класифікації компаній і груп, форм фінансової звітності, консолідації фінансової звітності та звільнення від консолідації, оприлюднення фінансової звітності та її аудиту, а також вимог до окремих видів звітності, а саме щодо:

- спрощення вимог до фінансової звітності малих підприємств;
- додаткових вимог до розкриття інформації середніми і великими підприємствами та суб'єктами публічного інтересу;
- вимог до звітності про управління, в тому числі про корпоративне управління;
- звільнення від окремих вимог для фінансової звітності мікропідприємств;
- звітності про платежі на користь урядів.

Крім того, велика кількість питань бухгалтерського обліку Директивою

2013/34/ЄС не розглядаються і по відношенню до них не встановлюються вимоги щодо гармонізації бухгалтерської практики в Європі. Зокрема, це питання: визначення активів та зобов'язань; обліку оренди; обліку пенсійних зобов'язань; використання методу ступеня завершеності робіт для визнання доходу від будівництва або інших довгострокових контрактів; переведення сум в іноземній валюті [58, с. 7].

Дуже слушною рекомендацією, на наш погляд, є ідея, що при впровадженні положень Директиви 2013/34/ЄС в Україні необхідно виходити з національних умов і з оцінки ефективності нововведень порівняно з витратами на них. Враховуючи високий рівень регламентації обліку у нас в країні, недоцільно відмовлятися від затверджених форм звітності тощо. Треба зазначити, що постійне реформування бухгалтерського обліку в Україні згідно з міжнародними стандартами призвело до того, що багато нововведень Директиви в Україні вже запроваджено, зокрема, щодо подвійної назви Звіту про фінансові результати, виключення статей надзвичайних доходів і витрат тощо. В той же час, застосування положень міжнародних стандартів обумовлює більш прогресивні підходи до окремих питань обліку в Україні, ніж це передбачено Директивою. Так, в Директиві одним із методів оцінки запасів при вибутті дозволяється метод ЛІФО, який давно скасовано в міжнародних та національних українських стандартах. Також в МСБО 26 «Витрати на позики» і в НП(С)БО 31 «Фінансові витрати» передбачено капіталізацію витрат на позики, пов'язані зі створенням кваліфікаційних активів, а в Директиві така норма пропонується на вибір держав-членів. Також терміни оприлюднення звітів в Україні пропонуються набагато менші, ніж в більшості країни Європи (найбільш поширений термін 7 місяців, як зазначалось) і ніж дозволяється Директивою (12 місяців) [58, с. 8].

За Директивою 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС з обліку всі податки відображаються у бухгалтерському обліку та обов'язково відображаються у фінансовій звітності навіть при її підготовці за скороченим форматом. Складні види адміністрування, які вимагають значних зусиль від

керівництва (податковий менеджмент та бюджетування, утворення на підприємстві центру фінансової відповідальності тощо) доречні на середніх та великих підприємствах. Всі підприємства самостійно розробляють та впроваджують наказ про облікову політику, положення про організацію та ведення обліку, в т.ч. розрахунків за податками, методика складання податкової звітності, методика складання внутрішньої звітності за податками, розрахунками з формування бази оподаткування, розрахунками з фіскальними органами, виправлення помилок у обліку та звітності тощо [59, с. 21].

У жовтні 2014 року було затверджено Директиву 2014/95/ЄС Європейського Парламенту та Ради, якою вносились зміни до Директиви 2013/34/ЄС щодо розкриття нефінансової та диверсифікованої інформації визначеними великими компаніями та групами. Даними поправками було доповнено Розділ 5 «Звіт про управління» в частині змісту звіту (стаття 19): виокремлено положення стосовно змісту, зобов'язання з підготовки та звільнення від представлення нефінансового звіту (стаття 19а). Також Директивою 2014/95/ЄС вносились доповнення до Розділу 6 «Консолідована фінансова звітність та звіти» щодо підготовки консолідованого нефінансового звіту [55, с. 34]. З метою посилення контролю за дотриманням правил корпоративного управління та надання статусу обов'язкової звітності «Звіту про управління» відповідно до Директиви 2013/34/ЄС необхідно прийняти Кодекс корпоративного управління або внести відповідні зміни в Закони України «Про акціонерні товариства» та «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Документом, що викликав чимало питань та спровокував обговорення серед професійної спільноти (державні регулятори, міжнародні професійні організації), став документ «Пропозиції щодо внесення доповнень до Директиви 2013/34/ЄС в частині розкриття інформації з податку на прибуток окремими підприємствами та галузями» від 12.04.2016 р. Зміст даної пропозиції стосувався запровадження такої форми звітності, як звіт про податок на прибуток (у тому числі і консолідована форма такого звіту). Змінами до Директиви 2013/34/ЄС

вносився Розділ 10а «Звіт про податок на прибуток». Суб'єктами підготовки та оприлюднення інформації з податку на прибуток виступають мультинаціональні компанії консолідований оборот яких перевищує 750 млн. євро (стаття 48 б). Звідси випливає, що жодних додаткових зобов'язань чи обтяжень прийняття даного проекту на мікро- чи малі підприємства не накладає [55, с. 36-39]. Удосконалення законодавчої та методологічної бази із підготовки та оприлюднення суб'єктами господарювання (особливо великими групами підприємств) інформації стосовно податку на прибуток є одним з кроків на шляху побудови надійної та прозорої системи протидії ухиленню від сплати податків та застосуванню незаконних схем.

Забезпечення постійного моніторингу законодавчих змін та новацій у сфері фінансової та нефінансової звітності є одним з основних інструментів удосконалення регулювання сфери бухгалтерського обліку в Україні в умовах активної інтеграції до ЄС. Поточною тенденцією в сфері регулювання бухгалтерського обліку та звітності є виконання інформаційної функції та основного завдання бухгалтерського обліку – забезпечення повною та достовірною інформацією, необхідною внутрішнім і зовнішнім користувачам, з метою контролю за дотриманням законодавства та уникнення його порушень. Це є основним завданням, характерним для континентальної системи побудови бухгалтерського обліку (країни Європейського Союзу), спрямованої за задоволення вимог уряду (фіскальних органів, інших регуляторів).

Тенденціями розвитку системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в умовах європейської інтеграції України у найближчому майбутньому визначено: подальший процес застосування МСФЗ через законодавчу вимогу до обов'язковості формування фінансової звітності відповідно до МСФЗ із розширенням переліку суб'єктів господарювання; збільшення мотивації до впровадження МСФЗ суб'єктами господарювання, діяльність яких експортно орієнтована на міжнародні ринки збуту продукції, насамперед на ринок Європейського Союзу; подальша гармонізація НП(С)БО з МСФЗ та їх застосування для ведення бухгалтерського обліку і звітності суб'єктами

господарювання, які орієнтовані на внутрішній ринок України; удосконалення спрощеної системи бухгалтерського обліку і звітності для мікро- та малих підприємств з урахуванням вимог МСФЗ для малого бізнесу; підвищення рівня знань та практичних навичок застосування МСФЗ фахівцями у сфері бухгалтерського обліку через систему вищих навчальних закладів та професійних організацій [49, с. 691].

Повністю підтримуємо думку, що імплементація Директиви 2013/34/ЄС в Україні не повинна призводити до докорінної зміни законодавчої бази з бухгалтерського обліку, оскільки Україна на шляху впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності пройшла шлях подекуди більший, ніж окремі країни – члени ЄС. Необхідно врахування національних особливостей бухгалтерського законодавства та економіки в цілому, зокрема, в частині обережного застосування критеріїв розмежування малих, середніх та великих підприємств [58, с. 10].

Окремої уваги потребує аналіз запропонованих змін до Директиви 2013/34/ЄС, представлений Федерацією європейських бухгалтерів у документі «Коментарі щодо пропозиції Європейської Комісії щодо звітності CBCR», а саме: підтримка прозорості та повернення довіри до податкових систем; забезпечення високоякісної корпоративної звітності в інтересах суспільства; прагнення до глобальної стандартизації; корисність та значущість інформації; керівництво з суттєвості інформації, що розкривається [55, с. 43].

Звітність типу «country-by-country reporting» (CBCR) – це стандартизована звітність, що надає можливість фіскальним органам різних країн мати доступ до інформації щодо звітності МНК про отримані прибутки, нараховані та сплачені податки, особливості економічної діяльності. Інформація, що міститься у звітності CBCR, є базовою для оцінки ризиків, визначених планом BEPS (Base Erosion and Profit Shifting Project, Action Plan 13), який за своєю суттю є інструментом протидії мінімізації податків на транснаціональному рівні, що розроблений та запропонований ОЕСР. Питання підготовки, розміщення та оприлюднення звітності в розрізі країн (CBCR) є актуальним, оскільки з



01.01.2017 р. Україна офіційно приєдналась до BEPS відповідно до [60].

Для наближення українського законодавства до вимог ЄС та з метою протидії зменшенню податкової бази і переміщенню прибутків за кордон, посилення контролю за агресивним податковим плануванням вітчизняними компаніями було прийнято Указ Президента України «Про заходи щодо протидії зменшенню податкової бази і переміщенню прибутків за кордон» [60]. На виконання цього Указу Президента України, з урахуванням міжнародних ініціатив, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), необхідно підготувати законопроекти щодо удосконалення процедур контролю за трансфертним ціноутворенням та виведенням доходів за кордон, запровадження правил стосовно контрольованих іноземних компаній, протидії агресивному податковому плануванню, а також з питань лібералізації валютного законодавства України. Кабінету Міністрів України доручено організувати роботу стосовно долучення України до міжнародних ініціатив ОЕСР, зокрема щодо автоматичного обміну податковою інформацією.

Правила податкового законодавства, які були задекларовані у Податковому кодексі України [61], позитивно вплинули на процес гармонізації бухгалтерського обліку та обліку з метою оподаткування.

При аналізі діяльності податкових органів у зарубіжних країнах необхідно виділити кілька базових принципів на яких будується податкова система, зокрема: побудова відносин між платником податків і податковими органами на принципах рівноправності і балансу прав і обов'язків сторін; відповідність засобів поставленим цілям (відбір об'єктів здійснюється з позиції високої ймовірності виявлення порушень і, отже, збільшення обсягу донарахувань); невідворотність покарання (будь-які спроби обману держави з боку платника податків будуть виявлені і приведуть до несприятливих наслідків).

Стаття 4 ПКУ «Основні засади податкового законодавства України» [61] декларує, що податкове законодавство України ґрунтується на таких принципах: загальність оподаткування; рівність усіх платників перед законом, недопущення будь-яких проявів податкової дискримінації; невідворотність настання

визначеної законом відповідальності; презумпція правомірності рішень платника податку; фіскальна достатність; соціальна справедливість; економічність оподаткування; нейтральність оподаткування; стабільність; рівномірність та зручність сплати; єдиний підхід до встановлення податків та зборів. Грунтовні дослідження були вже зроблені автором у частині принципів податкового контролю [62, с. 14-19; 63 с. 262-264] та щодо принципи податкового законодавства та організації податкового контролю в Україні [64, с. 57-65].

У багатьох країнах співпраця з органами контролю відбувається за рахунок вдосконалення взаємовідносин платника податків та податкових органів. Більшість країн з розвиненим податковим адмініструванням прийшло до висновку, що якісно організовані податкові правовідносини позитивно впливають на підвищення законослухняності платників податків, добровільну сплату ними податків і, в кінцевому рахунку, на суми податкових надходжень. Крім того, рівень добровільного дотримання податкового законодавства росте за рахунок роботи над правовою грамотністю і інформованістю суспільства, впровадження на рівні громадянського обов'язку в свідомість громадян виконання податкових зобов'язань [65, с. 169-170].

Безсумнівним аргументом на користь глобалізації та євроінтеграції є той факт, що в Європі активно функціонує Внутрішньо-європейська організація податкових адміністрацій, (анг. The Intra-European Organization of Tax Administration, скорочено – ІОТА) – міжурядова міжнародна організація, заснована на членстві податкових адміністрацій. Україна також є її членом.

Членом ІОТА може бути тільки податкова адміністрація. У ІОТА існує два види членства – повноправне членство та асоційоване членство. Повноправним членом ІОТА може бути податкова адміністрація країни, офіційно визнаної Організацією Об'єднаних Націй, розташованої в європейському регіоні, що включає держави навколо Чорного моря і держави в західній частині Каспійського моря. Асоційованим членом ЄОПА може бути податкова адміністрація країни, офіційно визнаної ООН, розташованої за межами

європейського регіону.

Повноправними членами ІОТА є податкові адміністрації Австрійської Республіки, Боснії і Герцеговини, Великого Герцогства Люксембург, Угорщини, Грецької Республіки, Грузії, Ірландії, Італійської Республіки, Королівства Іспанія, Королівства Нідерландів, Королівства Норвегія, Королівства Швеція, Латвійської Республіки, Литовської Республіки, Королівства Бельгії, Королівства Данія, Португальської Республіки, Республік Азербайджан, Албанія, Білорусь, Болгарія, Ісландія, Казахстан, Кіпр, Македонія, Мальта, Молдова, Польща, Сербія, Словенія, Хорватія, Чорногорія, Румунії, Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії, Федеративної Республіки Німеччина, російська федерація, Словацької Республіки, Україна, Фінляндської Республіки, Французької Республіки, Чеської Республіки, Швейцарської Конфедерації та Естонської Республіки. Всього повноправними членами ІОТА є 46 європейських податкових адміністрацій. Єдиним асоційованим членом ІОТА є податкова адміністрація Йорданського Хашимітського Королівства [66].

Внутрішньо-європейська організація податкових адміністрацій, зокрема:

- надає сервіс кооперативної технічної допомоги, яку просять членами ІОТА, готує і випускає підсумкові доповіді;
- проводить освітні семінари для членів ІОТА, в ході яких розбираються окремі проблеми податкового адміністрування і оподаткування (трансфертне ціноутворення, оподаткування фінансових інструментів, шахрайство з ПДВ, застосування податкових угод, стягнення податків, податкові розслідування, ризик-менеджмент у сфері справляння податків, електронні засоби і техніки перевірок, роль засобів масової інформації та їх відносини з податковою адміністрацією тощо);
- надає майданчик для зустрічей груп членів ІОТА (група по освіті платників податків та послуг, що надаються платникам податків, група по режиму великих платників податків та їх перевіркам, група по виявленню і запобіганню шахрайства з ПДВ, група по режиму специфічних галузей –

будівельної галузі), які обговорюють питання, пов'язані з певними практичними аспектами податкового адміністрування (використання колл-центрів податковими адміністраціями, електронні податкові декларації та інші електронні сервіси, консультування платників податків та інші просвітницькі ініціативи, обмін інформацією, податкові гавані, схеми ухилення від податків, схеми уникнення податків та багато ін.);

- надає майданчик для діяльності робочих груп, які досліджують окремі проблеми податкового адміністрування і оподаткування, і випускає підготовлені ними підсумкові документи – доповіді (податкове освіта для молодих, піар і маркетинг в діяльності податкових адміністрацій і багато ін.) і довідники по найкращій практиці;
- видає щоквартальний журнал Tax Tribune (випускається з 1998 року);
- проводить адміністративні заходи (засідання Генеральної асамблеї, зустрічі Виконавчого комітету та форуми представників членів ІОТА) і публікує підсумкові доповіді [66].

Участь України у Внутрішньо-європейській організації податкових адміністрацій, дозволяє обмінюватись досвідом із провідними податковими адміністраціями Європи та сприяє співпраці вітчизняних податкових органів із зарубіжними колегами.

12 серпня 2022 року Міністерство фінансів України презентувало законопроект стосовно імплементації міжнародного стандарту ОЕСР – Загального стандарту звітності (Common Reporting Standard (стандарт CRS)), щодо автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки для податкових цілей. Законопроект Міністерство фінансів України розробило за підтримки Програми Європейського Союзу з управління державними фінансами в Україні (Проект EU4PFM) у рамках робочої групи, до якої входили представники ДПС, НБУ, НКЦПФР та Комітету Верховної Ради України з питань фінансової політики.

Прийняття Стандарту CRS стане важливим етапом роботи на шляху до практичного приєднання України до міжнародного автоматичного обміну

інформацією про фінансові рахунки в рамках Багатосторонньої угоди CRS. Він має створити законодавче підґрунтя для практичного впровадження відповідних процедур у цій сфері. До того ж це суттєвий крок на шляху виконання Україною своїх зобов'язань як кандидата в члени ЄС, зокрема, як держави, яка прагне бути рівним партнером серед рівних у європейській спільноті.

Міністерство фінансів України намагається забезпечити максимальну зрозумілість та прозорість процесу імплементації стандарту CRS для бізнесу. Державна податкова служба планує активно долучатись до розробки підзаконних актів для імплементації цього законопроекту та вже працює над впровадженням ІТ-системи для збору, обробки та обміну інформацією за стандартом CRS і методичними рекомендаціями для бізнесу щодо його застосування.

Впровадження стандарту CRS є однією з ініціатив Плану відновлення України для мобілізації доходів державного бюджету. Цей інструмент відповідатиме поставленим цілям і сприятиме забезпеченню прозорості та справедливому оподаткуванню для відновлення України. Розробка такого глобального законопроекту говорить про поступове повернення до законодавчих ініціатив, які були закладені Урядом та законопроектною роботою ще до 24 лютого 2022 р.

Глобалізація та євроінтеграційні процеси в Україні вимагають і змін національного законодавства не лише у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування і звітності, а й аудиту. Так, з 01.01.2023 року набере чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правових засад провадження аудиторської діяльності в Україні» [67]. Це євроінтеграційний законодавчий акт, що імплементує положення Директиви Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2006/43/ЄС [53] та передбачає:

- удосконалення норм щодо інформації, яка наводиться в аудиторському звіті за результатами обов'язкового аудиту фінансової звітності підприємства;

- імплементування норм європейського законодавства щодо забезпечення однозначності змісту аудиторського звіту, недопущення впливу регуляторів на зміст аудиторського звіту з аудиту фінансової звітності;
- уточнення складу заборонених неаудиторських послуг, тощо.

Також, що Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правових засад провадження аудиторської діяльності в Україні» [67] підвищує роль професійних організацій, оскільки їм делегують певні повноваження – професійне навчання і контроль якості).

Отже, імплементация нормативно-правових актів ЄС у національне законодавство України – це процес перенесення та втілення відповідних правових норм із європейського законодавства до національного за допомогою правових механізмів та способів. На шляху до набуття членства у Європейського Союзу, Україна ще має зробити багато роботи, щоб удосконалити своє законодавство, гармонізувати його з європейським та виправити минулі помилки. Проте, та робота, що вже була проведена у частині реформування обліку, оподаткування і звітності, заслуговує на визнання та повагу країн-членів ЄС і свідчить про бажання та всі можливості пройти Україною максимально швидко шлях від статусу країни кандидата на вступ до ЄС до повноправного членства на рівних умовах.

## SECTION 2. DEMOGRAPHY, ECONOMY, SOCIAL POLICY

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.2.1

**2.1 Особливості менеджменту персоналу в умовах дистанційної зайнятості**

З початком світової пандемії багато дослідницьких центрів та науковців різних галузей знань звернули свою увагу на окремі аспекти, пов'язані з віддаленою роботою та на труднощі, що супроводжують цей процес. Одним із завдань, які стоять перед науковцями, є пошук оптимальних інформаційно-комунікаційних ресурсів, які могли б стати надійним інструментом забезпечення якості, доступності, ефективності та гнучкості у процесі управління персоналом в умовах віддаленої роботи. Паралельно з викликами сьогодення триває перехід до цифрової економіки, відбувається впровадження сучасних інноваційних цифрових технологій в традиційні трудові процеси, що суттєво змінює підходи до організації праці, а саме: працівникові не обов'язково перебувати фізично на робочому місці впродовж часу роботи, достатньо лише дистанційного контакту з керівником чи командою.

При здійсненні дистанційного управління менеджерам потрібно бути більше наставниками, ніж керівниками. Вони повинні проводити тренінги та розвивати такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів. Менеджери мають імітувати та моделювати різні реальні ситуації і відпрацьовувати їх, а також стежити за динамікою діяльності команди.

Багато віддалених працівників знаходяться під психологічним тиском того факту, що їх менеджер не присутній поруч і не бачить їх зусиль, тому у них менше можливостей підніматись по кар'єрних сходах. Менеджер зобов'язаний інформувати всіх співробітників про внесок у загальну справу кожного, оголошувати конкретні результати робіт як офісних, так і віддалених працівників. Необхідно спеціально вирішити для віддаленого персоналу питання мотивації і оплати праці на умовах контракту на основі оперативного контролю або шляхом підсумкового контролю результату.

Поширення дистанційної зайнятості передбачає її аналіз на наявність переваг і недоліків як для працівника, так і роботодавця. Дистанційна робота має відчутні переваги для роботодавця. Як вже згадувалося, залучення спеціалістів не залежно від місця проживання дозволяє не тільки залучати найбільш компетентних співробітників, але й економити на заробітній платі, одержати більший вибір кандидатів за ціною нижчою, ніж на місцевому ринку праці, знизити витрати за рахунок оренди приміщень, організації робочих місць, сплати комунальних послуг, утримання обслуговуючого персоналу; збільшення продуктивності праці; безпечності ведення діяльності (фізичної, економічної, політичної). Важливим стає результат діяльності, а не процес перебування на місці праці впродовж робочого часу за умови не завжди ефективного використання останнього. Очевидною є кореляція якості життя з продуктивністю власної праці навіть перебуваючи в межах власного будинку за умови гідної оплати та високої продуктивності [68].

Для працівників дистанційна зайнятість дає можливість регулювати робочий графік, більш ефективно використовувати час, уникаючи непродуктивних його витрат, суттєво зменшити вплив відволікаючих факторів. Кожен працівник може розподілити задачі відповідно до власних можливостей і з врахуванням темпу роботи, а також адаптувати робоче місце під власні потреби.

Проте, виникає ряд проблемних питань, вирішення яких можливе лише за активної участі менеджерів та керівників підприємства. На деяких з них зупинимось більш детально.

1) Основною формою спілкування є комунікація за допомогою електронних засобів, що створює певні труднощі, зокрема психологічного характеру, тому керівники можуть організувати особисті зустрічі зі співробітниками. Керівники, що працюють на традиційному робочому місці, у міру можливості, мають хоча б раз на рік збирати свою дистанційну команду в головному офісі компанії, зробити електронне спілкування неформальним. Якщо організувати особисті зустрічі неможливо, то їх частково можуть замінити



телеконференції, миттєві повідомлення та електронна пошта, якщо, звичайно, ці форми комунікації використовуються неформально, наскільки це можливо. Наприклад, замість того, щоб починати щотижневу телеконференцію з формального порядку денного, керівник може розпочати розмову з обміну особистими і сімейними новинами, розповісти, що нового відбувається в компанії тощо.

2) Дистанційна робота, особливо в умовах карантину, поглиблює тенденцію до розмивання кордонів між робочим та неробочим часом. В домашніх умовах працівники, зазвичай, витрачають доволі багато позаробочого часу на опрацювання документів чи на службову переписку. Для уникнення ситуацій, які ведуть до перенапруження та подальшого вигорання працівника, керівництво має встановити корпоративні норми для роботи з дому і допомогти дистанційним співробітникам збалансувати професійне та особисте життя.

3) Особливістю дистанційної роботи є ізоляція від колег та колективу, яка часто призводить до психологічного дискомфорту, появи відчуття відчуженості, відтак - до зниження продуктивності праці. У цьому випадку керівники повинні взяти на озброєння весь арсенал комунікаційних інструментів з метою проведення неформальних зустрічей зі співробітниками, які допоможуть обмінюватись інформацією, краще зрозуміти проблеми і тривоги, викликані віддаленою роботою.

4) Дистанційні співробітники вважають, що недолік помітності обмежує їх можливості просування по кар'єрних сходах. І хоча більшість дистанційних співробітників це не турбує, дехто відчуває, що йому доведеться докладати більше зусиль, ніж офісним співробітникам, щоб домогтися визнання і отримати підвищення.

Щоб розвивати комунікації між різними підрозділами організації, важливим є створення бази даних співробітників, яка містить їх особисті дані і відомості про сферу їх компетенції. Крім того, доцільно створити список «поширених запитань», які стосуються проблем дистанційної роботи, і запропонувати методи їх вирішення. Відсутність соціального оточення за

виконання дистанційної роботи знижує мотивацію працівника, пов'язану з потребами співучасті і визнання.

Основний ряд заходів для підвищення рівня залученості персоналу в роботу має складатися з наступних чинників:

- різноманітність роботи – робота має вимагати від працівника використання різних знань і навичок, тому завдання мають відрізнятися між собою;

- закінченість роботи – робота має представляти завершений цикл дій, приводити до очевидного результату;

- значимість роботи – робота має показувати, як результат її виконання впливає на життя і добробут інших людей;

- автономність роботи – робота має забезпечувати необхідну свободу і незалежність по її виконанню.

Усі ці умови можуть зробити діяльність дистанційного персоналу більш ефективною, оскільки дані чинники роблять роботу більш цікавою, працівник більшою мірою відчуває свою значимість в організації.

Інтерес до віддаленої роботи серед компаній і співробітників зростає, а значить, варто очікувати зростання числа віддалених робочих місць в організаціях. Ми бачимо, що існує ряд проблем в управлінні персоналом, що працює в режимі віддаленого доступу. Для ефективного використання їх можливостей і потенціалу, необхідно приділяти більше часу розвитку таких співробітників, спираючись на мотиваційні методи впливу. До того ж вирішення однієї із значущих проблем – можливості кар'єрного зростання - дозволить збільшити у співробітників коефіцієнт лояльності до компанії. Окрім зазначеного, перспектива зростання веде до зменшення плинності кадрів і в кінцевому підсумку підвищує імідж компанії як роботодавця, що сприяє підвищенню ефективності господарювання загалом [69, 70].

Застосування дистанційної зайнятості є можливим у певних формах. По-перше, це може бути основна форма зайнятості в організації. Віддалена робота - прекрасний варіант для творчих професій: художників, програмістів,

дизайнерів, копірайтерів, веб-майстрів, фотографів, журналістів, редакторів, коректорів, перекладачів і т. д. Проте, при грамотній організації діяльності роботу додому можуть перенести більшість охочих. По-друге,- це можливість віддаленої роботи для окремих співробітників компанії. За умов дистанційної роботи як основної форми зайнятості, потрібно теж дотримуватися певних вимог до організації праці. В першу чергу, не варто відмовлятися від офісу. Саме він є епіцентром бізнесу та необхідний як місце, де всім співробітникам можна зустрітися, порадитися, обговорити проекти. Окрім того, керівнику потрібно вводити в курс справи нових співробітників та проводити час від часу необхідні консультації. Офіс незамінний для нарад у форматі мозкових штурмів, коли фахівцям потрібно зібратися разом і ухвалити якісь узгоджені рішення. Тільки в офісі, спостерігаючи за колегами, нові співробітники зможуть ввібрати внутрішні неписані правила компанії, можливе ефективне наставництво, передачу досвіду на особистому прикладі. Крім того, не всі працівники можуть працювати вдома. Іноді, окрім комп'ютера, через специфіку завдань, може знадобитися певна техніка, якої удома може і не виявитися. Наприклад, принтери, сканери, ксерокси, факси. В єдиному центрі, в офісі, повинні постійно знаходитися керівник або відповідальна особа для швидкого реагування на виникаючі ситуації. Тобто, офіс - це своєрідний центр тяжіння, який абсолютно необхідний, незалежно від розміру і типу бізнесу.

Що стосується можливості використання дистанційної форми зайнятості деякими співробітниками, то слід зазначити, що це значною мірою залежить від сумлінності та досвіду кожного окремого працівника. Щоб отримати можливість дистанційної праці в умовах нормального функціонування організації, працівник має добре себе зарекомендувати. Можливо, питання переведення на дистанційну роботу можна позитивно вирішити після вдало виконаного завдання. Можна також запропонувати співробітникові попрацювати вдома якийсь час у порядку експерименту. Працівнику слід пам'ятати, що це шанс показати себе з кращого боку і виправдати довіру керівника. За час експериментальної відсутності робота повинна виконуватися максимально якісно і оперативно.

Очевидна економічна вигода для підприємства від застосування дистанційної роботи, як вже було вказано вище, в тому, що не потрібно витратити гроші на облаштування робочого місця співробітника. Що ж стосується юридичного оформлення дистанційних працівників, то характер відносин між суб'єктами ринку праці при дистанційній зайнятості залежить від способу оформлення відносин між ними. На практиці зустрічаються три форми договору між працівником і працедавцем.

1. Трудовий договір. Працівник, уклавши традиційний трудовий договір з працедавцем, виконує свої трудові обов'язки не на території працедавця, а вдома або в іншому зручному для нього місці. Така форма організації праці зазвичай дозволяється працівникам, що вже мають досвід роботи з даним працедавцем і добре зарекомендували себе, оскільки в даному випадку відносини між суб'єктами будуються на високому рівні довіри і лояльності. Всі відносини між працівником і працедавцем регулюються трудовим договором, і працедавець має право вимагати виконання встановленого режиму праці (наприклад, присутність працівника в певний час на «робочому місці» біля комп'ютера або телефону). Досить часто робота вдома поєднується з роботою в офісі, наприклад, кілька годин або днів у тиждень для сумісного обговорення робочих питань у колективі і виконання обов'язків, які не можна здійснити віддалено від офісу. Працівник користується усіма соціальними і трудовими гарантіями відповідно до законодавства. Якщо робота носить разовий або сезонний характер, працедавець може укласти з працівником терміновий трудовий договір.

2. Договір підряду або інший договір цивільно-правового характеру. При укладенні такого договору працівник виступає як виконавець, і відносини сторін регулюються не трудовим, а цивільним законодавством. Звичайно, в даному випадку працівник не має права розраховувати на соціальні гарантії, передбачені Трудовим кодексом (виплату допомоги з тимчасової непрацездатності, надання щорічних і навчальних відпусток, відшкодування шкоди у зв'язку з нанесенням шкоди здоров'ю та ін.). Але укладення цивільно-

правового договору - це не гірший варіант для сумлінного працівника, оскільки у разі порушення умов договору він все ж таки може звернутися за захистом своїх прав до суду. На жаль, при дистанційній зайнятості широкого поширення набув і третій варіант оформлення відносин.

3. Усна або «віртуальна» угода. При такій домовленості взаємодія працедавця і працівника відбувається у неправовому полі. Основною причиною небажання працедавця офіційно оформляти відносини з працівником є прагнення скоротити витрати, пов'язані з найманням робочої сили. Не укладаючи трудовий договір з працівником, працедавець не несе ніяких зобов'язань перед залученим співробітником. Не зростає чисельність працівників, що веде до зниження фонду оплати праці і бази оподаткування для визначення деяких податків і зборів. Рівні нулю і витрати, пов'язані з розірванням договору з працівником. Працедавець економить також і на кадровій роботі - оформленні трудових договорів, розрахунку і нарахуванні заробітної плати і інших виплат, веденні всієї документації.

Роботодавцю варто також врахувати, що управління дистанційно зайнятими працівниками вимагає особливого підходу. І хоча на перший погляд дистанційне наймання персоналу може видатись доступним, у кінцевому підсумку це може коштувати компанії вдвічі дорожче, якщо не знати, як ефективно управляти бізнесом в подібних умовах. Відтак, управління «дистанційним» персоналом передбачає певний ряд особливостей. У першу чергу, слід повідомляти у письмовій формі про завдання і очікування керівника. Варто переконатися, що співробітники мають повну уяву про масштаби проекту, в якому вони будуть працювати, так само як і конкретного завдання, яке ставиться перед ними і розтлумачити все якомога детальніше у письмовому вигляді. Якщо робота буде завершена в строк або достроково - можна запровадити бонуси. Це добре впливає на співпрацю з творчими особистостями. Наприклад, додаткові 10 %, якщо проект завершено на один тиждень раніше, додаткові 20 % - якщо на два тижні раніше, і т. д. Ця з виду проста ідея може привести до швидкої оборотності при збереженні якості і часу. На початку дня

необхідно підтримувати п'ятихвилинний відео/телефонний зв'язок. Необхідно переконатися, що команда працює в потрібному режимі і рухається в правильному напрямку. П'ять хвилин планування щоранку - відмінний спосіб почути про стан справ від самої команди, а також визначити перешкоди, які потрібно знати і усувати в процесі виконання роботи. Варто розмежовувати тип дистанційних працівників та враховувати особливості їх приватного життя, що в першу чергу стосується людей з інвалідністю, жінок з дітьми. Необхідність відлучення на певні години в період робочого часу узгоджують попередньо. Проте, це не повинно стати причиною невчасного виконання роботи. Не слід відкладати вирішення проблем у команді. Проблеми, що виникають, можуть негативно вплинути на дистанційних працівників. Якщо комусь з команди потрібна допомога або порада, то створюються можливості зв'язуватись з керівництвом не зволікаючи і не вагаючись. Важливим моментом є складання робочого графіку, якщо це може бути застосовано до даного виду роботи. Слід заздалегідь скласти план робіт, який допоможе команді краще відчувати, що вона дійсно відпрацьовує свій повноцінний робочий день, наприклад, з 10 ранку до 6 вечора в будні дні, навіть працюючи вдома. Це сприятиме покращенню продуктивності, а також дасть можливість керівнику ефективніше контролювати працівників. Кожна людина має свій найпродуктивніший робочий коефіцієнт у певний час дня, тому можна запитати кожного працівника, коли саме їм найзручніше працювати протягом дня, і встановити відповідний індивідуальний графік роботи. Великі обсяги робіт слід розбити на основні дати і етапи виконання. Це дозволить керівнику з легкістю відстежувати й оцінювати успішність виконання завдань окремих етапів і допоможе команді працювати віддалено більш ефективно. Варто також запровадити моніторинг ключових показників продуктивності, особливо, якщо подібна практика використовується в офісі. Перед затвердженням певного проекту, слід намітити декілька (скажімо, від трьох до п'яти) ключових показників продуктивності команди та використовувати їх для відстеження успіху на щоденній, щотижневій або щомісячній основі.

Важливим моментом у відслідковуванні результатів роботи є фіксація продуктивності працівника не лише на основі планування, яке було визначене вже під час віддаленої роботи, а й порівняння планів та ступеню їх виконання, які були актуальними під час звичайного режиму роботи. Тож для того, щоб віддалені команди працювали ефективно і керівник міг оперативного управляти відхиленнями, варто зафіксувати показники працівників до переходу на дистанційний формат та регулярно їх звіряти із тими, які показують працівники працюючи віддалено.

За результатами дослідження ринку CRM в Україні понад 90% компаній працюють з клієнтами та організують робочий процес за допомогою неспеціалізованих інструментів, зокрема засобами Excel (49%) та у паперовому вигляді (29%). Такі види інструментів є незручними як для працівників (у компаніях, де яких звітність подавалась у паперовому вигляді, працівники, що зараз виконують обов'язки віддалено, продовжують виконувати подібні роботи хоч і у цифровому, проте у текстовому вигляді), так і для керівників (звіти нестандартизовані, хаотичні).

У разі використання спеціалізованих програм, система автоматично відслідковує результати роботи співробітників, а у керівників є можливість формувати потрібні звіти власноруч за декілька хвилин. Зазвичай сервіси, які виконують схожі функції, надають також і можливість порівнювати результати працівників у різні проміжки часу, що дозволяє швидко проводити аналіз, робити висновки і вирішувати проблеми.

Детальний контроль у реальному часі, натомість, можливий лише за використання спеціальних сервісів-трекерів, велика кількість з яких пропонує у тому числі автоматичний прорахунок ефективності працівників з вказаними параметрами та обліком годин, проведених безпосередньо за виконанням посадових завдань. Серез таких програм та сервісів: YawareTimeTracker, CrocoTime, Disciplina. Принцип їхньої роботи - інтервальна фіксація екрану комп'ютера та знімок через вебкамеру. Зазвичай такі програми також можна налаштувати на отримання інформації про вікна та вкладки, у яких найчастіше

та найдовше знаходився працівник, а також на отримання інформації про натиск кнопок та використання програм.

Використання подібного забезпечення, безперечно, дозволить більш ефективно керувати персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Одночасно це призведе до зменшення формальних процедур, налагодить документообіг, дозволить більш об'єктивно і неупереджено здійснювати процес контролю за виконанням завдання.

В умовах викликів сьогодення необхідність ефективно управляти людьми на відстані стає реальністю для більшості організацій. Дистанційне управління це - управління людьми на відстані за допомогою інформаційних технологій. Функції, які забезпечує корпоративна інформаційна система в базовому варіанті, дають можливість оперативно керувати за допомогою відеоконференцій та інших цифрових інструментів і здійснювати загальне управління на основі інформації, яка передається у базу даних центрального офісу. Дистанційний менеджмент скорочує витрати на переїзди, підвищує продуктивність та покращує корпоративний дух команди, а в сучасних складних умовах іноді є єдиним шляхом до збереження спроможності функціонування компанії. Проте, дистанційний менеджмент все ж залишається високоризикованим, якщо стратегія організації не удосконалюється і вимагає постійних інвестицій у технології та навчання команди.



**SECTION 3. ECONOMICS OF INDUSTRIES**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1

**3.1 The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation**

The agricultural sector is the most important part of the material production in Ukraine, because it is this industry that forms the country's food security, the main goal of which is to provide the population with safe agricultural products. A necessary prerequisite for increasing the level of agricultural sector capitalization and raising its role in the expanded regional capital reproduction is the reduction of the need for agricultural commodity producers to export agricultural raw materials and their manufacturing of products with high added value. The lack of powerful organizational and coordination mechanisms for the formation of product batches, supply chains and documentation for such processes restrains the development of domestic supply networks and the creation high added value of agro-food products.

These problems are especially acutely felt at the local level of production – at the level of domestic agricultural producers (small and medium-sized agricultural enterprises, farms and private peasant households): a high share of added value goes to processors, situational intermediaries, representatives of corporate trade networks, lack of coordination mechanisms for the formation supply agri-food product chains through the conclusion of direct agreements with buyers, the creation of own trade network and local platforms for the product sale.

The socio-economic development state of rural areas in Ukraine is characterized by a low life quality, a high level of unemployment, a monofunctional type of labor force use, the underdevelopment of the industrial and social spheres. Labor migration, the decline of social infrastructure, and the demographic situation dependence remain among the main problems in rural areas.

Due to the lack of proper access to sales markets, shabbiness and low quality of infrastructure in rural and urban territorial communities, small land plots of individual

peasant farms, lack of financial assets, equipment, high prices for means of production (seeds, livestock), agricultural enterprises are unable to obtain added value and ensure a positive cycle of investment accumulation and dynamic development of rural areas. This is due to the fact that in agriculture there is a high need for permanent investments with a relatively low return on investment, and this tendency is intensified in the case of transition to industrial methods and in the case of industry intensification development.

The global market of agri-food products, ensuring food safety pose new challenges to market participants, and Ukrainian manufacturers and suppliers of agri-food products must implement a set of regulations as well as quality and safety standards of food products in their practice in order to enter the global agri-food chains of added value and compete in the market. In this matter, state and local support programs for promoting the development of the agrarian market and ensuring food security as well as the development of agrarian markets play an important role. In particular, the processes of clustering and integration of local added value creation agri-food chains are also steps towards the socio-economic elevation of rural areas, which increases the importance and necessity of state participation and local self-government bodies in intensifying the competitiveness of Ukrainian entrepreneurs in agricultural markets.

The implementation of legislative acts adopted in Ukraine in recent years regarding the support of agricultural commodity producers, programs for increasing productivity in agriculture, promoting the development of the agricultural market and ensuring food security, the development of agricultural markets, and financial support for the production of agri-food products with high added value have led to certain positive changes.

Transformational changes in the agrarian sphere require the search for new solutions based on knowledge and achievements of the economy and world experience. One of the effective and sustainable ways to improve the state of the agricultural sector as a whole is the agricultural production clustering, which makes it possible to create such a quality of the organizational and economic environment in rural areas that would

contribute to effective innovative development and the formation of qualified personnel of agricultural enterprises, as well as increasing the employment of the rural population.

However, the issue of revealing the potential and regulatory capacity of territorial communities in the clustering and integration of agri-food chains in creating local added value becomes especially relevant in the context of the implementation of administrative-territorial reform, changes in the budget system on the basis of decentralization, and requires further separate research.

The works of well-known local and foreign scientists, in particular, O. Girna, O. Kovalenko, I. Kravchuk, P. Sabliuk, O. Svitoviy, N. Chukhray, A. Zaitseva, are devoted to the issue of creating added value of products, in particular agri-food, its structure and evaluation, V. Ivanenko, S. Kvasha, Y. Moroz, V. Rud, D. Chaikovsky, M. Shpylko, M. Adelman, O. Williamson, J. Jeffery, H. Kapasalo, R. Kaplinski, M. Kerelli, J. Kinsey, P. Pacolo, M. Potrer, A. Thompson, S. Young.

The issues of organizing and managing clusters, evaluating the efficiency of their functioning and tools for creating cluster formations were studied by such scientists as: V. Bazylevich, E. Bezvushko, I. Burakovsky, Z. Varnaliy, M. Voinarenko, V. Geiets, B. Gubsky, P. Yeshchenko, Y. Zhalilo, B. Kvasniuk, Y. M. Kovaliov, S. Krymskiy, M. Kropyvko, D. Lukyanenko, I. Mykhasiuk, A. Mokiy, S. Mocherniy, V. Novytsky, Y. Pavlenko, A. Poruchnyk, E. Saveliev, P. Sabluk, V. Savchenko, O. D. Serik, V. Syzonenko, S. Sokolenko, M. Tymchuk, A. Filipenko, O. Shnyrkov, D. Odresh, J. Becattini, M. Williams, W. Elsner, G. Kergel, B. Lundvall, F. Malerba, M. Porter, M. Preweser, T. Roelandt, S. Rosenfeld, M. Storper, M. Feldman, and others.

Paying tribute and noting the research significance of the named authors and modern scientific developments on the issues of added value chains creating agri-food products, forming a cluster approach in managing the development of the economy and the scientific outcome of the studies, it should be noted that certain aspects of the specified problem remain insufficiently researched. This primarily concerns the disclosure of the potential and regulatory capacity topic of local self-government

bodies in rural areas regarding the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation.

At the same time, they need further content disclosure for the potential and regulatory capacity of territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains for the creation of local added value. This topic becomes especially relevant in the conditions of the administrative-territorial system reform, the change in supply chain vectors caused by the unification of territorial communities, the unification of rural, village and urban resources, the need to implement joint local programs and projects for the development of the agrarian sector, farming, rural areas, agricultural markets adopted in recent years. It substantiates the relevance of the research and the need to ensure the employment of rural population through the observance of stable conditions for the creation of local added value in agriculture.

Implementation of the goals of sustainable development in rural areas is achieved thanks to:

- modernization and diversification of the rural economy;
- application of special management regimes (tax, credit, investment);
- development of local self-government and strengthening of its financial base;
- creation of an effective business environment;
- expanding the financial infrastructure, the self-financing mechanism, using the potential of public-private partnership;
- formation of a mechanism for supporting innovative business related to the use of advanced technologies in agriculture, as well as due to the development of market infrastructure and the creation of conditions for agricultural producers to access product sales markets, including them in the field of cross-border cooperation.

The implementation of strategic tasks of sustainable development in rural areas [71–73]<sup>1</sup>, raising the life quality of the rural population determines the objective need

<sup>1</sup> 1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

2. Петруха Н. Н., Забловский А. В., Петруха С. В. Сельское хозяйство в системе устойчивого развития мировой экономики. *Розвиток економіки України: трансформації та інновації: у 2 т. / За заг. ред. О. Л. Гальцової*. Запоріжжя : ВД «Гельветика», 2017. Т. 1. С. 49–68.

3. Petrukha S. V., Petrukha N. M., Alekseienco N. M. Social Institutions as a Factor of Rural Cluster Development. *GREEN AND BLUE ECONOMY ON THE THRESHOLD OF DIGITAL CHANGE: textbook*; Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2021, P. 129–152; DOI: <https://doi.org/10.46489/gabeott-10>.

to implement deep sectoral changes, the trajectory of which is directed to the transition from a mono-industry to a polysystem structure of the rural economy. As a fundamental imperative capable of ensuring the transition from an effective structure of the rural economy to a market-oriented, innovation-oriented model of development is diversification and modernization.

The goal of the strategy for the modernization of the economy in rural areas is to eliminate the existing prerequisites of progressive backwardness in priority areas of management by implementing systemic structural sectoral changes, technical and technological production equipment, introduction of resource-saving and zero-waste technologies, stimulating the development of economy high-tech segments, formation of innovative and active personnel potential and creation of an institutional environment to promote development and support modernization processes.

Agri-food products are a strategically important field of the agricultural sectors in the countries' economies and the food security of the state as a whole. Its feature is the constancy of demand, and therefore there is a need to ensure sustainable production, which determines the need for appropriate conditions for creating its added value in the chain "raw materials – processing of raw materials into products – sale to the final consumer." This will ensure the reproduction of agri-food potential and contribute to the socio-economic development of territories, regions and the country.

Added value is a basic indicator of the company's activity and characterizes the purchased value of products in the "production – consumer" chain. Added value determines the level of competitiveness of products, and is also the basis for assessing the economic attractiveness of the enterprise and the efficiency of its activities. Added value is newly created value from raw materials in the production process to the moment when the final product reaches the consumer. From a theoretical point of view, the creating added value process is a sequential combination of actions from its creation into a single "chain", the participants of which change the product (service) by their own actions, adding value to it, which can affect its competitiveness.

Organizational support for the creation added value of agri-food products is a set of measures for the formation of product batches, supply chains and networks, as well as the creation of various integrated organizations that have united to concentrate added value in a common system. The subject of organizational support for the creation of added value is the institutional system that determines the vectors of environmental development at the local, regional, and macroeconomic levels of management.

Important aspects of the implementation of organizational support for the added value creation of agro-food products are the formation of an organizational structure or – coordination centers, which will determine the organizational interaction of participants (interested stakeholders) and contribute to the chain (or network) formation of operations. As at execution outcome of each operation, added value is created, which will be concentrated in profit, contract prices between chain participants are agreed on the basis of optimizing the value of these prices, which will ensure compliance with market prices and provide prerequisites for the reproduction of each the value-added chain operation. In turn, the formation of a spatial network of such added value chains ensures the reproduction of agri-food potential and contributes to the socio-economic development of rural areas. Thus, farms, agricultural cooperatives, and clusters are promising forms of added value creation.

The cluster model of the development in rural areas deserves special attention, which reveals the potential possibilities of the decentralization reform aimed at increasing the administrative and economic independence of rural and settlement territorial communities. The cluster model of the development of rural territories includes two elements of meso-economics – territories and inter-industry complexes as complementary factors in the formation of regional socio-economic systems.

The origin of the word *cluster* is the Old English stem *clyster* that means clot, swarm, accumulation. The theoretical foundations of clusters were laid at the end of the 19th century. A. Marshall, and the term “cluster” was first used by a professor at the Harvard School (M. Porter’s) [74–76]<sup>2</sup>. According to M. Porter’s definition, a

---

<sup>2</sup> 4. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. / M. E. Porter– US: Free Press, 1998.

cluster is an association of complementary enterprises, organizations and related to them by geographical and functional characteristics of state administration bodies, scientific institutions on the basis of joint activity in a certain territory for the products manufacturing competitive on the domestic and foreign markets and increasing profits of cluster members [77]<sup>3</sup>. Clusters are also understood as ecosystems of related industries and competences, consisting a significant number of enterprises, related economic, educational and innovative subjects and institutions, territorially close, characterized by the presence of competition between individual participants and a wide range of available inter-industry relationships.

*Globalization* and modern communication technologies create opportunities for the existence and development of successful innovative enterprises and clusters in regions and territorial communities. In the conditions of world globalization, the economic development of the agrarian sphere is possible on the basis of an innovative approach, the use of energy-saving equipment and technology, the involvement of intellectual resources, a rational combination of market mechanisms and state policy.

Clusters in modern conditions of increased competition on global markets are a fundamental organizational basis for the implementation the key principles of the national and regional economy formation and the development of appropriate strategies for the socio-economic territorial community development and the region, ensuring the improvement of the economy competitiveness in the regions and state as a whole. Cluster structures built on the cooperation of enterprises, financial and credit institutions, and educational institutions are becoming more and more important in ensuring the sustainable development of rural areas and relevant territorial communities of Ukraine.

---

5. Petrukha S. Latest Global Challenges for Development of Agro-Food Clusters in the Context of Achieving the Sustainable Development Goals. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14, № 1–2. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.110>.

6. Petrukha S., Petrukha N. State regulation of agrarian-construction clusters under conditions of demencia of rural development. *VĚDA A PERSPEKTIVY*. 2021. № 5 (5). P. 42–56; DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-42-56](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-42-56).

<sup>3</sup> 7. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. Олійника А., Скільського Р. К. : Основа, 1997. 390 с.

The need to use the cluster approach in Ukraine is due to modern economic conditions and globalization processes. Implementation of cluster initiatives is possible under the condition of state regional policy activation in the field of clustering and creation of a favorable macroeconomic, information and legal environment. The role of the state and territorial communities in the development of clusters is to stimulate cooperation and integration in the regions: between enterprises and scientific institutions, local authorities and other subjects. In addition, the cluster approach is one of the defining global trends in the development of an innovation-oriented economy, particularly in its agrarian sector. The joint development of a strategy for the cluster agriculture development, its legal and organizational support, taking into account the principle of public-private partnership and decentralization, can have a positive effect and contribute to the activation of a cluster innovative model introduction of the development in agriculture and rural areas.

*The cluster model* provides for effective and coordinated cooperation with authorities, provides an opportunity to save on scale by jointly purchasing large batches of necessary resources or ordering research and scientific development as well. It is also an advantage to be able to apply for grants to solve collective problems, build a joint logistics infrastructure, and promote the manufactured products on domestic and foreign markets. To ensure the successful development of the cluster model, it is necessary that the cluster, in addition to farms, includes other agricultural enterprises, processing companies, advisory services, research institutes, credit unions, trade networks, etc. [78]<sup>4</sup>.

An important role in the transfer of agricultural enterprises to the innovative economic growth foundations belongs to agrarian clusters, which will contribute to increasing the overall potential of the agro-industrial complex due to the formation and development of high-tech, innovative production, the possible outcome will be not only the production of competitive products with high added value, but also the creation of

---

<sup>4</sup> 8. Фермерські господарства, кооперація та кластери є найбільш перспективними формами створення ланцюгів доданої вартості. В. Шеремета. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/news/fermerski-gospodarstva-kooperaciya-ta-klasteri-ye-najbilsh-perspektivnimi-formami-stvorennya-ancyugiv-dodanoji-vartosti-sheremeta>.



knowledge-intensive jobs , construction of modern industrial and social infrastructure facilities in rural areas [79–81]<sup>5</sup>.

According to M. F. Kropyvko [82]<sup>6</sup> , the decisive factors in the high competitiveness of cluster formations are:

– on the one hand – the use of competitive advantages in the territories where this or that production is concentrated (availability and quality of resources, qualifications and cost of labor, territorial location, natural and climatic conditions), which makes it possible to use these advantages for the competitive product production and increase incomes of residents and budgets in these localization space. From this point of view, clusters perform the function of a kind of “growth points” of regional economies, and sometimes of states as a whole;

– on the other hand – the strengthening of competitive advantages through the establishment of direct connections between cluster participants (both formal and informal), which are formed for joint activities in the large-scale production of a competitive product – an individual participant without cooperation with others and specialization cannot establish effective production. At the same time, it is the competition of partners and the intensive exchange of information and mutual requirements that encourage them to introduce innovations.

Nowadays Ukraine has created and operates: 56 industrial parks (of which 31 are available in the Register of Industrial Parks), 26 science parks, 16 technology parks, 24 innovation and technology transfer centers, 22 innovation centers, 38 commercialization centers, 24 innovative businesses – incubators, 1 investment and technology cluster, more than 30 clusters, 1 innovation and production association,

---

<sup>5</sup> 9. Дерій Ж. В., Остапенко Т. В. Розвиток аграрних кластерів як організаційно-економічний базис підвищення рівня потенціалу АПК. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4 (1). С.17–21.

10. Petrukha S. Rural economy: directions of new theorization and implementation of best european financial regulation practices. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії і практики*. 2021. № 5 (40). Р. 454–464. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245198>.

11. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.

<sup>6</sup> 12. Кропивко М. Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 3–13.

other startup schools (state-grant entities that provide theoretical knowledge and practical skills in the field of creation and operation startups), incubation programs (programs for newly created enterprises aimed at the development of a startup), intellectual property centers (business entities that ensure the implementation of educational-professional, educational-scientific and scientific programs, as well as improving the qualifications of employees in the field of intellectual property), venture and investment funds, centers of scientific, technical and economic activity [83–84]<sup>7</sup>.

However, the formation of agri-industrial clusters in Ukraine is insignificant, which is due to the absence of the concept of cluster policy at the local, regional and national levels and the corresponding legislative framework. *Cluster policy* should be aimed at strengthening the networks of relationships between economic entities – participants of the cluster. Tendencies to the formation of clusters most often have a common scientific or industrial base, moreover, the successful development of a cluster can be guaranteed only on the condition that the scientific base allows building a cluster not according to a specialized, but according to a differentiated type. The experience of forming clusters in Ukraine requires a change in approaches, which involves expanding the boundaries of clusters, merging with other similar entities in order to generally increase the competitiveness of production enterprises within them.

The projects for normative legal acts on the formation of the state policy foundations in the sphere of economic clustering remain developed, but not approved. At the same time, supporting the development of clusters, including in the agricultural sector, is one of the regional economic policy priorities. The development of agricultural clusters is recognized as one of the most important directions in the development strategies in many regions. The lack of legal regulation of the cluster organizing creation of products, the recognition of a cluster as a self-governing economic association of enterprises makes it impossible to spread existing and develop

---

<sup>7</sup>13. До реєстру індустріальних парків включено 56 промислових майданчиків. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/do-reestru-industrialnih-parkiv-vkluceno-56-promislovih-majdancikiv>.

<sup>14</sup>. Інноваційні парки: що це і де вони будуть створені в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/16/infografika/suspilstvo/innovaczijni-parky-ce-vony-budut-stvoreni-ukrayini>.

new, specialized state support programs to it. As a result, there are only isolated examples of the practical creation and functioning of agricultural clusters in Ukraine, which are mainly the initiative of commodity producers and are based on the experience they borrowed from the global cluster development practice [85–86]<sup>8</sup>.

Thus, a feature of the formation of the agri-industrial complex development cluster model is the unification of agricultural production and all branches of the agrarian sphere to achieve the main task – meeting the population needs with high-quality, safe, affordable food, processing industry – raw materials, increasing the profits of cluster participants and integration into the *European economic space*.

V. M. Rusan, O. V. Sobkevych, A. D. Yurchenko [87]<sup>9</sup> single out a number of factors that complicate the development of agrarian clusters in Ukraine, in particular, these are the following:

- the imperfection of the legislative framework for the functioning of clusters and, as a result, the lack of support for cluster initiatives of agrarian enterprises from the state;

- lack of trust between state authorities and business, as well as between individual companies, reluctance of companies to share internal information due to the possibility of abuse and dependence on powerful partners;

- the weakness of the existing agricultural clusters due to the low level of competition in the domestic market, the absence of “aggressive” suppliers and demanding consumers;

- the risk of losing the right to receive benefits and subsidies by the agricultural enterprise due to any organizational or production changes;

- detachment of science and education from agricultural production;

---

<sup>8</sup> 15. Собкевич О. Щодо державної політики підтримки розвитку аграрних кластерів в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс]. 2015. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/760/>.

16. Petrukha S., Petrukha N. Agrarian-construction clusters of post-covid rural ontogenesis: economic-resource reflection and regulatory-stimulating sustainable development prioritization. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Issue 2(6). P. 134–149. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-134>.

<sup>9</sup> 17. Русан В. М., Собкевич О. В., Юрченко А. Д. Організаційно економічні інструменти державної аграрної політики в Україні. Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 88 с.

– lack of foreign investments and venture capital, which are an important source of cluster development in developed countries;

– the absence of a single systematized information base on existing and potential clusters, which prevents the creation understanding of the advantages of cluster associations in society, as well as a complete the functioning picture and the results of the activities of agricultural clusters already existing in Ukraine.

The effectiveness of agrarian clusters, according to experts in the field of economic science, is determined by the fact that their nature is organizational in a combination of specialization and concentration, which are impossible without innovation, therefore the nature of clusters is objectively innovative. The priority task in the given positioning aspect of innovative structures is the development of clusters in such areas as rural green tourism, organic production, highly specialized production of a certain type of product, innovative activity. Agrarian clusters have a number of advantages compared to other forms of integration and contribute to the development of the agricultural sector [86, с. 18]<sup>10</sup>.

The application of the cluster approach in Ukraine is a necessary condition for the revival of domestic production, increasing the efficiency of innovative regional growth, achieving a high level of economic advancement and competitiveness. The ultimate goal is for Ukraine to occupy a worthy place in the global system of economic and political development. It is for Ukraine, especially in the conditions of growing globalization and competition, that the issue of faster creation and promotion of the effective expansion of cluster associations is of particular relevance and has an unconditional perspective in terms of changes taking place in the world economy, in which ownership of a qualitatively new type comes to the fore resources, namely information, innovation and intelligence. The perspective of the cluster approach is explained by its complex form and effective combination of industrial policy, regional policy, small business support policy, foreign and domestic investment attraction

---

<sup>10</sup> 18. Сидоров Я. Державна політика розвитку кластерів як складова частина формування інноваційної моделі сільського господарства: аграрно-правовий погляд. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 2. С. 115–120.

policy, innovative, scientific and technical, personnel, educational and other policies [89]<sup>11</sup>.

Since the cluster is the main instrument for regulating the economic development of territorial communities (rural areas), the region and the country as a whole from the side of the state, its development is possible on the condition that business entities realize the economic expediency of such an association. Based on this, it can be argued that clusters significantly affect the economy of territorial communities and the region (Fig. 1).

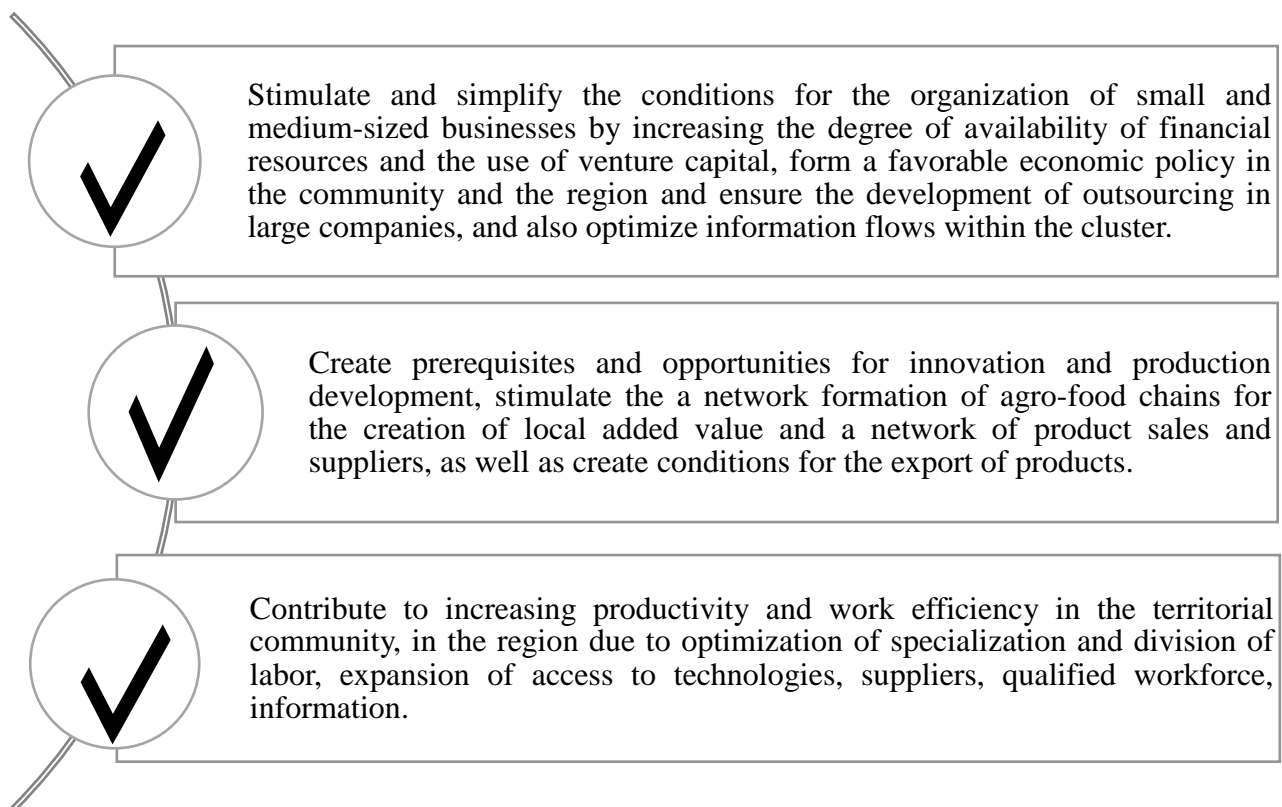


Fig. 1. Areas of impact of clusters on the economy of territorial communities and the region

Resource: [81, с. 20–21]<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> 19. Гусєв В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.

<sup>12</sup> 20. Продіус Ю. І., Ткаченко А. М. Наконечна Т. Ю. Кластерна форма організації підприємств як головний напрямок регіонального розвитку. Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). С. 136–141. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/136-141.pdf>.

21. Мельников О. В., Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічне відновлення сільських територій: співвідношення фундаментального та прикладного аспектів наукового дослідження. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 176–193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-176-193>.

The development of the agrarian sphere depends on the effectively organized functioning of agrarian business at the level of territorial communities. The cluster approach is an effective mechanism for the development of rural territorial communities, which provides an opportunity for constructive cooperation between representatives of business, science, and state authorities, and allows involving not only the state but also research institutions and the private sector in the innovation process. The main goal of the creation and effective functioning of agrarian clusters is to increase the competitiveness of all cluster entities due to the same approaches to quality management, logistics, engineering, the use of innovative technologies, the achievement of a full production cycle, greater access to world markets of agricultural products and agrarian exchanges, and as well as exchange of information on supply and demand in the market.

The functioning effectiveness of agrarian clusters increases not only the territorial community economic indicators, regions and the national economy in general, but also solves the problems of economic and food security, increases the level of employment, optimizes the distribution of income between agricultural market subjects, and ensures the competitiveness growth of agricultural enterprises. Therefore, the specificity of the agrarian cluster is the high concentration presence of specialized agricultural enterprises around processing enterprises, developed market and transport infrastructure.

In addition, in order to create a new cluster, certain conditions are necessary, in particular, the presence of the main means of production – land, a leading enterprise that determines the long-term joint strategy of the regional economic system; the main mass territorial localization of economic entities – participants of the cluster system; sustainability of strategic international economic relations within the framework of the cluster system, including its interregional and international relations; availability of joint corporate management systems, business processes, centralized control and analysis [92–93]<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> 22. Родіонова Л. Н., Хайруллин Р. Ф. Кластери як форма інтеграції інвестиційних ресурсів. *Нафтогазова справа: електрон. наук. журн.* 2006. Вип. 1. URL: [http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova\\_4.pdf](http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_4.pdf).

Besides, in the local environment of the production of agri-food products – in rural areas, a perspective organizational form of creating added value is cooperation, which involves the creation of a certain structure, which (according to the law of structural organization interaction) can change, grow, merge with other structures that will ultimately contribute to the formation of a spatial network value chains.

Moreover, examining the conceptual positions of any process organizational support, it is supposed appropriate to consider management factors, because the organizational function is the main one of the four main management functions. In the context of this study, it is worth determining the position of organizational support coordination for the creation of added value for agri-food products. We believe that the subjects of such coordination are all enterprises (organizations) that are in the chain of this value creation, as well as institutions of state administration and local self-government, which ensure the formation of a favorable institutional environment. In the modern conditions of decentralization and development of public management and administration, the coordination subjects (and therefore organizational support for the added value creation of agro-food products) will become leaders and assets of communities [94–96]<sup>14</sup>.

Therefore, regulation of effective management for agribusiness subjects at the level of territorial communities involves an assessment of the investment agro-industrial production attractiveness; development of targeted local programs for the agribusiness development, taking into account the natural resource potential and interests of the rural area; local financial and budgetary, tax and price regulation; social protection of the poor. The regulation of agribusiness by market infrastructure entities should ensure market conditions for the development of agrarian entrepreneurship, in

---

23. Кластери – як драйвери розвитку та протидії кризовим явищам. Аналітичний Центр Industry4Ukraine. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-5>.

<sup>14</sup> 24. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.

25. Петруха С. В., Палійчук Т. В. Децентралізація та розвиток сільських територій. Financial support for the development of the Ukrainian agricultural sector : monograph / Davydenko N. M., Dimitrov I. T. and others. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. P. 73–108.

26. Petrukha S. V. Rural Economy under Conditions of Fiscal Decentralization and COVID-19 World Coronavirus Infection Pandemic: A Cluster Paradigm. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience: collective monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2021. P. 168–222.

particular, the formation of markets for the means of production and a wide selection of financial instruments for acquisition, financial and credit support and information, as well as consulting support for agribusiness entities, insurance of business risks.

At the same time, the application of the system approach in the study of the agro-food complex added value involves consideration of its elements in terms of formation and distribution in an inextricable connection with the development of the complex system itself. The elements of this system are: the process of added value formation and its constituent parts in the branches of the complex; study of organizational and economic relations between sub-sectors of the complex and their influence on the formation and distribution of added value, changes in the total amount of added value due to changes in its size in the complex sub-sectors; formation and distribution of added value during vertical integration and the sequence of its creation chain; the dependence of the added value amount on changes in prices for purchased resources, saturation of markets and changes in tax legislation, statistical analysis of the added value amount dynamics by branch of the complex and prospects for its growth in the future.

An important factor in organizational support for the added value creation of agro-food products in the conditions of cooperation and integration is the formation of a professional documentary support system for the mutual relations of participants. Fixation in the organizational documents upon the direction of the cooperative's activities and the relation limits of its members will ensure the real performance quality of the members' obligations within the contract, which will lead to the formation of "profit making zones" due to the increase in the cycles of added value creation.

A similar cooperative primary processing organization of agricultural products can be formed for different types of products with different depth of processing. Prospects for a cooperative association of agricultural commodity producers can be considered inter-organizational networks that will be clustered around one specific product (dairy, meat, grain groups), uniting agricultural commodity producers, infrastructure organizations, rural communities, state (regional) authorities within the rural economy.



In the conditions of globalization and integration into the EU, the processes of reforming the economy of Ukraine must be accompanied by the formation of a new type relations between business entities, as well as the developing new mechanisms of economic interests, one of which is clustering.

The cluster approach in the developed countries of the world is the basis of a coherent industrial and innovation policy. The creation of proper conditions for interaction between the modern cluster policy, the strategy of smart specializations and the policy of decentralization will allow to accelerate the development of industry and strengthen the competitive capabilities of the regions at the international level. Cluster initiatives that support forms of cooperation between enterprises, the public sector and institutions (universities, research centers) are driving forces of economic and employment growth in many regions of the world.

The practice of foreign countries proves the expediency of economic clustering and its effectiveness. For example, the economy of the Netherlands is divided into 20 clusters; in Denmark, about 40% of enterprises, providing 60% of exports, function as part of clusters; cross-border cluster formations with Hungary, Italy, Switzerland and Germany operate in Austria. There are about 300 clusters in the US. In Latin America, Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, and Jamaica are actively producing the initiative for the development of clusters [81, с. 27–28]<sup>15</sup>.

Among the most famous global cluster formations are:

1. Silicon Valley (California, USA) in the field of computer technologies.
2. American car manufacturing in Detroit (USA).
3. Center for nanotechnology, biotechnology, renewable energy sources and digital printing in New Mexico (USA).
4. Bangalore (India) in the field of computer support.
5. Dhahran Techno-Valle, Saudi Arabia in the field of energy.
6. London financial center “City” (The City, Great Britain).

---

<sup>15</sup> 27. Музичук М. М. Роль кластерних утворень у розвитку вітчизняної аграрної економіки. *Економіка АПК*. 2014, № 1. С. 142–145.

28. Божидарнік Т. В. Кластерний підхід як потужний інструмент стимулювання розвитку сільського господарства. *Економіка АПК*. 2011, № 11. С. 133–138.

7. London Post and Logistics Center “Soho” (Soho, London, Great Britain).
8. Aviation and space industry in Toulouse (Toulouse, France).
9. Container port of Rotterdam (Rotterdam, Netherlands).
10. Technology park, engineering for the printing industry Heidelberg (Heidelberg, Germany).
11. Diamond Center in Antwerp (Antwerp, Belgium) [99]<sup>16</sup>.

M. F. Kropyvko believes that a cluster in agriculture is an inter-economic territorial association of not only complementary enterprises (both large agrarian business and small agricultural entrepreneurship) that cooperate with each other, forming a closed technological cycle of large-scale production and implementation of competitive final products (goods, services) while preserving the legal independence of its participants. This may also include infrastructural components, including state administration bodies and scientific institutions that create favorable conditions for the production and promotion of the products for the cluster participants on the market of agricultural products and food [100]<sup>17</sup>. Scientists propose three types of wholesale agri-industrial associations of cluster organization (Table 1).

Table 1

Types of large-scale agri-industrial associations of cluster organization

| Type  | Characteristics   |
|---|---|
| 1. Self-governing food agri-industrial association of economic entities | <ul style="list-style-type: none"> <li>– the cluster-forming association unit consists of technologically interconnected enterprises within the product chain, located in the territories of neighboring districts and regions;</li> <li>– the internal infrastructure may consist of a joint marketing service, agricultural service and transport enterprises that ensure the promotion of agricultural products along the product chain in those links that are not able to provide individual members of the association;</li> <li>– external infrastructural support of the cluster activities is carried out by specialized scientific centers, advisory services and agri-consulting firms;</li> <li>– banks and insurance companies, local self-government and state authorities, public organizations; activities are managed by the Board of Participants, and the main organizational work is carried out by the main enterprise in cooperation with regional departments of agri-industrial development;</li> </ul> |

<sup>16</sup> 29. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu).

<sup>17</sup> 30. Кропивко М. Ф. Організація та планування комплексного розвитку агропромислового виробництва і сільських територій в умовах децентралізації владних повноважень. *Економіка АПК*. 2014, № 7. С. 109–121.

|  |  |
|--|--|
| <p>2. Self-governing scientific and industrial agri-industrial association of producers of one or another innovative product for the agricultural sector</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– the cluster-forming block here includes producers of innovative products for the village: scientific institutions, specialized agricultural enterprises, enterprises of agricultural engineering, chemical industry, interacting on the basis of direct connections;</li> <li>– the internal infrastructure here can be represented by a business center or technology park, which ensure the promotion of science-intensive products to consumers;</li> <li>– external infrastructural support consists of agricultural consulting firms, banks and insurance companies, local self-government and state authorities, public organizations;</li> <li>– management of activities is carried out by the Council of participants, and the main organizational work is carried out by a regional scientific center or university in cooperation with regional departments of agri-industrial development and industry management bodies;</li> </ul>  |
| <p>3. Self-governing territorial and production agri-industrial association</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– the cluster-forming block is formed by enterprises and farms located on the territory of agricultural production and processing, as well as service structures;</li> <li>– the internal infrastructure is formed by regional scientific support centers and agricultural advisory services, marketing groups, service cooperatives, joint marketing services, agricultural service and transport enterprises;</li> <li>– external infrastructural support will be provided by branches of the Agrarian Fund, the Land Bank, other banks and insurance companies, local self-government and state authorities, public organizations;</li> <li>– the management of activities is carried out by the Council of participants, and the main organizational work is carried out by the relevant territorial branch of the Agro-Food Council, the executive organizing body is the relevant department of agri-industrial development, which should be entrusted with the main organizational work regarding the organization of self-governing territorial and production cluster associations.</li> </ul> |

Resource: [101–103]<sup>18</sup>.

The processes of economic clustering aimed at increasing the competitiveness of economic entities at the micro, meso, and macro levels have become an important and relevant trend of modern world economic development. The content of clustering consists in accelerating economic development and increasing the competitiveness of individual economic entities (enterprises, regions, countries, individual territories and cities) by using the advantages of the social division of labor and intensifying their scientific and industrial interaction as a result of the formation of so-called cluster

<sup>18</sup> 31. Кропивко М. Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. Економіка АПК. 2013, № 3. С. 3–15.

32. Мудрак Р. П., Лагодієнко В. В. Агроінфляція та індекс споживчих цін на продовольчі товари: порівняльний аналіз «Україна – ЄС». Економіка України. 2018. № 1 (674). С. 28–40.

33. Ужва А. М. Кластеризація як ефективний інструмент управління розвитком регіонального аграрного бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 19, ч. 2. С. 110–113.

associations. Clusters, which are the embodiment of a complex system of relationships between economic entities, allow to strengthen the beneficial effect of entrepreneurial activity and act as an effective tool for organizing the economy, controlling economic activity, increasing the competitiveness of both individual economic entities and regions, countries, macro-integration groups as a whole [104]<sup>19</sup>.

One of the greatest development centers of the economy cluster model is the European Union. The process of clustering the European economy was carried out in the following stages (Fig. 2):

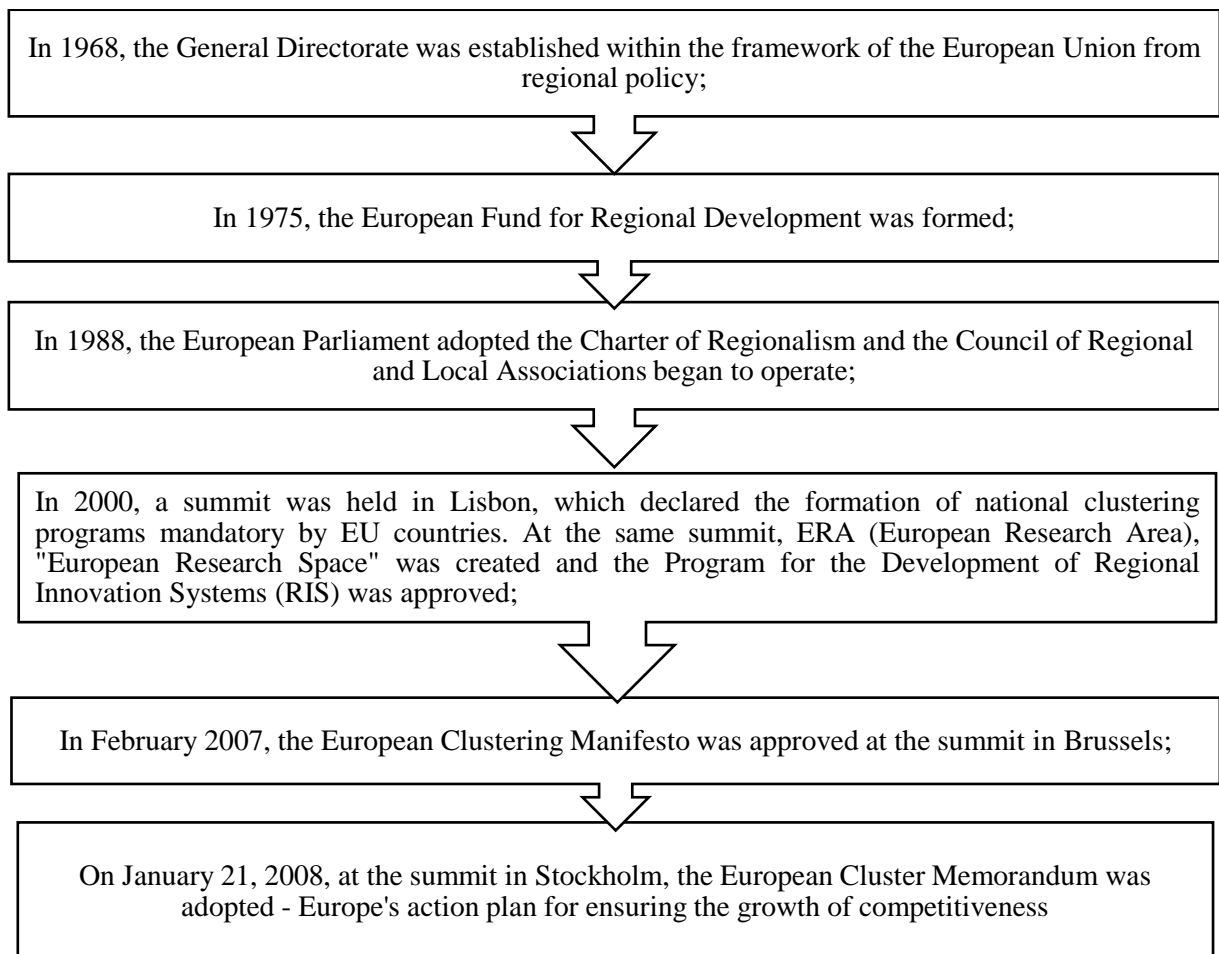


Fig. 2. Stages of clustering of the European economy

Resource: [105–107]<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> 34. Porter M. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press. 2008. 576 p.

<sup>20</sup> 35. Бондарчук Н. В. Функціонування кластерів: світовий та вітчизняний досвід. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 107–109.

36. Ринейська Л. С. Кластери у сучасній глобальній економіці. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971>.

37. Задоя О. А. Кластеризація: проблеми поєднання європейського досвіду з українськими реаліями. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 1 (28). С. 59–67. DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5.

Thereby, cluster support mechanisms are included in the regional policies of the countries of European Union and constitute one of their important parts. The development of cluster initiatives is both an independent direction of European Union development and integrated into other policies, in particular into the policy of science and technology development. In order to create world-class clusters in the European Union, the EU Cluster Portal was created, which provides tools and information on key European initiatives regarding clusters and small and medium-sized enterprises participating in them [108]<sup>21</sup>.

The principles of clustering are effectively used in European Union: the economy of the Netherlands is divided into 20 clusters; in Denmark, 40% of enterprises providing 60% of exports operate as part of clusters; and in Austria there are cross-border clusters with Hungary, Italy, Switzerland and Germany [109]<sup>22</sup>. Clusters provide almost 30% of the total employment rate in Italy [105]. The largest number of industrial and production clusters of European countries function in the following basic industries (table):

Table 2

Basic branches of industrial and production clusters of European countries

| Branch of the cluster                                    | Representative countries                                       |
|--|--|
| – electronic technologies and communication, informatics | Switzerland, Finland;  |
| – financial sector                                       | East London, UK;   |
| – biotechnology and bioresources                         | The Netherlands, France, Germany, Great Britain, Norway;       |
| – pharmaceuticals and cosmetics                          | Denmark, Sweden, France, Italy, Germany;                       |
| – agricultural and food production                       | Finland, Belgium, France, Italy, the Netherlands;              |
| – oil and gas complex and chemistry                      | Switzerland, Germany, Belgium;                                 |
| – mechanical engineering and repair, electronics         | The Netherlands, Italy, Germany, Norway, Ireland, Switzerland; |
| – health care  | Sweden, Denmark, Switzerland, the Netherlands;                 |
| – communications and transport                           | The Netherlands, Norway, Ireland, Denmark, Finland, Belgium;   |
| – energy   | Norway, Finland;   |
| – aviation and space industries                          | France;  |

<sup>21</sup> 38. Cluster policy. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en).

<sup>22</sup> 39. Пушкар Т. А., Федорова В. Г. Світовий досвід формування й розвитку мережових і кластерних об'єднань. *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 11–12. С. 68–71.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| – construction                | Finland, Belgium, the Netherlands;                     |
| – education, technology parks | Germany, France, Finland, Austria;                     |
| – light industry              | Switzerland, Austria, Italy, Sweden, Denmark, Finland; |
| – wood and paper complex      | Finland  |

Resource: [99].

*France* is an example of the cluster strategy application in the development of clusters based on the concentration of enterprises around a large company. 99 projects involving 4.3 thousand enterprises have been approved in the country. The most famous clusters are the aerospace cluster in Toulouse and the perfume cluster in Grasse. A large number of innovative clusters in France [110]<sup>23</sup> were created in the light (9 clusters) and perfume (10 clusters) sectors, the products of these clusters are quite competitive on the world market.

In *France*, a number of state support measures aimed at the formation and development of clusters are implemented, namely [111]<sup>24</sup>: centralized regulation of innovative activities; stimulation of R&D for the needs of industry; budgetary allocation of science-intensive types of business; reduction of tax on investments in R&D. The cluster policy is carried out by the Regional Planning Agency DATAR, the main objective of which is to stimulate cooperation between companies, as well as between companies and regional educational and research institutes, local authorities to stimulate the regional economic development of France.

In *Great Britain*, each region has different conditions for creating clusters. The largest number of innovation clusters was created in:

- agriculture (10 clusters);
- the field of financial services (7 clusters);
- tourism industry (6 clusters);
- furniture industry (6 clusters);
- automotive equipment assembly industries (5 clusters);

<sup>23</sup> 40. Кластерні політики в Європі і не тільки. INDUSTRY4UKRAINE. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/klasterni-polityky-v-eyropi-i-ne-tilky>.

<sup>24</sup> 41. Чому потрібні кластери та кластерні політики. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/chomu-potribni-klastery-ta-klasterni-polityky>.

– the field of software (5 clusters).

The state cluster policy of Great Britain [110, с. 42–43]<sup>25</sup> is characterized by a well-developed strategy of increasing national productivity and reducing regional disparities in its level. For example, state support for industrial clusters is carried out within the framework of the “Network of Scottish Enterprises” program.

In *Italy*, clustering is developing in the form of industrial districts based on industrial agglomerations of the Italian type. Here, manufacturing small and medium-sized enterprises are usually concentrated within industrial districts and form inter-corporate networks. There are 200 clusters operating in Italy [106], which unite 60,000 enterprises, mostly small, employing 600,000 people.

Innovation clusters in Italy were created in the following industries:

- 32% of clusters are in light industry (in the production of clothing and footwear);
- 19% of clusters are in the tourism industry;
- 13% – in the furniture industry;
- 12% – in the perfume industry;
- 10% – in the field of ceramic tile production.

The Italian government implements an active cluster policy aimed at the development of local production systems and industrial districts through the formation of special centers and intermediary structures designed to increase the technological level and innovative capabilities of small and medium-sized businesses [112, с. 44]<sup>26</sup>.

Given the wide variety of relationships within clusters operating in the world, in particular in European Union countries, the following types of clusters are distinguished according to the priorities of their activities:

---

<sup>25</sup> 42. Комар Н. Концепція формування та державної підтримки кластерних структур в Європі. *Вісник Тернопільського національного технічного економічного університету*. 2014. № 2. С. 53–64.

43. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови.. Львів : ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. 2017. 528 с.

<sup>26</sup> 44. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Доровський О. В. Кластерні структури в економіках країн світу. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 14–22.

- competitive clusters where leadership in competition is a priority (fashion in Paris, flower growing in Amsterdam);
- strategic clusters where economic growth of the backward region is at the fore;
- emerging clusters with high rates of development (for example, biotechnological and media in Austria);
- potential clusters with a high level of competence, which is laid in the rise of the region’s economy (for example, to protect the environment in Finland);
- stabilizing clusters that contribute to the diversification of the economy and the creation of jobs (business services, tourism) [115–116]<sup>27</sup>.

The following clusters are distinguished according to the orientation of the predominant integration links:

- regional (regionally limited associations around a scientific or industrial center);
- vertical (unification within one production process);
- horizontal (combination of various industries into one mega-cluster, for example, a “chemical” cluster or an “agri-industrial” cluster) [115, с. 47]<sup>28</sup>.

So, 38% of European job places are concentrated in such regional structures. There are about 2,000 statistical clusters in Europe, of which about 150 are world-class clusters in terms of the number of employees, field of activity and specialization [118]<sup>29</sup>. In European Union countries, clusters partly help to solve current economic problems. Thus, 43% of those employed in Italian industry work in created clusters, where 34% of national exports are formed. 99 cluster projects in France unite 4,300 enterprises, which significantly activates their activities [112]. More than 500 clusters operate in Germany [119]<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> 45. Адаманова З. Інноваційні кластери в національних економічних системах (НЕС): світовий досвід і можливості його адаптації в умовах України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5/1. С. 162–163.

46. Становлення світових кластерів. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-svit>.

<sup>28</sup> 47. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.

<sup>29</sup> 48. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL: <http://www.eurada.org/european-cluster-policy-using-clusters-to-support-european-smes>.

<sup>30</sup> 49. Левченко А., Царенко І. Зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень та шляхи його використання в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 31. С. 71–79.



Consequently, the European experience shows:

– clusters by their nature are a group of close, geographically interdependent companies and related organizations that act together in a certain type of business, are characterized by common areas of activity and complement each other [112];

– the classification of clusters (by the direction of the predominant integration ties, by economic sectors and types of activity) demonstrates the multifaceted nature of their functioning. Thanks to this, clusters can be considered universal tools of economic development;

– it is expedient to use clusters in both national and regional economies. One of the demonstrative examples of a cluster regional economy is the economy of European Union;

– the cluster policy of the countries of Europe and European Union as a whole demonstrates the expediency of state (and interstate) support for clusters and, as a result, the effective development of national and regional economies, and through them, a positive impact on the development of the global economy.

In the United States, as in other developed countries, to achieve certain goals of economic development, the issue of choosing clusters is approached using the following motivation:

– clusters act as factors for improving inner-city economies;

– the development of clusters is a priority for the rise of high-tech industries (individual US states, Scandinavian countries);

– clusters contribute to the activation of entrepreneurial activity in economically backward regions (e.g. regions of Italy, Spain, USA);

– clusters ensure the export of manufactured products (in New Zealand, USA, Canada);

– clusters create unique conditions for the training of highly qualified specialists outside the field of training (exchange of experience, common cluster training centers) [115].

Hence, in the USA, where scientists before others began to study the principles of development of regional economies, and M. Porter [104] was a pioneer developer

of the cluster model, industrial clusters became quite popular. Today, the USA operates 380 of the largest clusters in the fields of high technologies, the production of household goods, the service industry, and the extraction of natural resources. The share of the US GDP produced in clusters is about 61%, and about 57% of the country’s labor potential works in them. A vivid example of the cluster is “Silicon Valley”, where the average salary of specialists is 125,000 dollars per year, 2.5 million people are employed, venture investments amount to almost 70 billion dollars. In the states, commissions are formed to initiate the creation of clusters, scientific centers and universities carry out analytical work. The commission distributes the shares of the participants, helps to overcome various difficulties. Initial capital is allocated by the state, and then private companies are involved. It is typical for American clusters that they participate in global competition. Innovative approaches, working on the principles of partnership [105] are considered priorities.

Forming the cluster policy, the state bodies of the world developed countries advocate a broad classification of clusters with the aim of including as many firms as possible.

In the adopted assessment methodology, the following types of clusters are distinguished (Fig. 3):

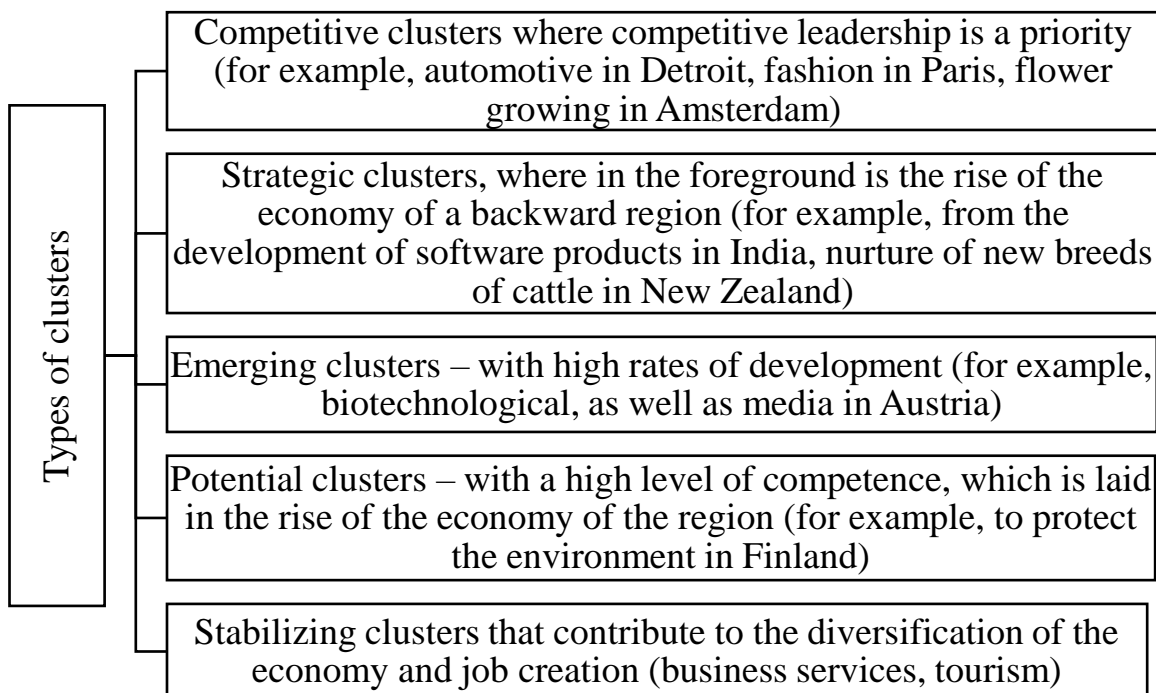


Fig. 3. Types of clusters

According to the orientation of the predominant integration links, the following clusters are distinguished [105]:

- regional (regionally limited associations around a scientific or industrial center);
- vertical (unification within one production process); horizontal (uniting different industries into one mega-cluster, for example, a “chemical” cluster or an “agri-industrial” cluster).

O. Medovoy claims that participation in the cluster enables participants to have simplified access to international conferences and seminars, exchange of experience regarding novelties and trends in the field of cluster development. In Europe, the *European Cluster Collaboration Platform* was created for this purpose. Clusters conduct marketing research, based on the results of which participants can strengthen their competitive advantages on the market. Thanks to the personal connections of the cluster members, new investors and partners are found and access to new markets is carried out. The cluster is characterized by collective protection, where one member can take advantage of the other same cluster members’ legal assistance. In addition, O. Medovoy emphasizes the fact that joint work within the cluster usually stimulates the emergence of new ideas and business solutions, which are important both for the participants of the cluster structure and for the territory where it is located [120]<sup>31</sup>.

Implementation of cluster initiatives in Europe is one of the leading directions for achieving economic goals. Clusters in modern economic systems are diversified structures in terms of territorial location, goals, tasks and priorities. These are structures that increase the performance of both their participants and the economic systems in which they function. The interaction of subjects within clusters makes it possible to more easily resist the risks generated by the modern development of the world economy in general, regional and national economic systems. In the future, we consider it expedient to investigate the peculiarities of the cluster policy implementation by European Union, the experience of which can be applied by the cluster structures of Ukraine.

---

<sup>31</sup> 50. Медовой О. Чому важливі ІТ-кластери. *Бізнес НВ*. 2016. URL: <https://biz.nv.ua/experts/zachem-nuzhny-it-klastery-105688.html>.

Analyzing the economic effect caused by clustering processes in European countries, it can be argued that this is the only necessary condition for accelerating of the national economy development and significantly increasing the competitiveness of countries and their regions, territorial communities. Numerous scientific studies substantiate the positive synergistic effect of clustering in the economic development and productivity of regions.

The modern economy is increasingly gaining a global character, all subjects of which (countries, regions, transnational corporations, etc.) closely interact with each other. In the conditions of globalization, the following measures can be proposed for the development of the cluster economy: the organization of research institutes and laboratories for studying the potential of the cluster economy; the cluster policy formation of the world countries and regions on the basis of conducted scientific research; creation of a legislative and regulatory framework for the establishment and operation of clusters; mandatory state support for cluster activities; creation of national, regional and international organizations to regulate the development of clusters.

From all of the above, clusters demonstrate significant potential in the sphere of effective development of the modern global economy. Therefore, it can be considered expedient to study the global experience of cluster activity and its implementation in the economy of Ukraine, taking into account the peculiarities of its development.

The development of cluster initiatives in Ukraine revealed the need for priority implementation of the following steps:

- to develop, approve and ensure the implementation of a strategy and program for increasing the competitiveness of Ukraine, its regions and territorial communities based on innovative cluster structures;

- to ensure legislative work in Ukraine on the formation of a business environment favorable for the development of entrepreneurship with a special emphasis on the cooperation of state authorities and local governments, the business environment, science, public organizations in innovative network structures.

For example, a territorial development program is being implemented in Canada. The development programs using clusters are implemented in all provinces of Canada,

while the emphasis is on the development of innovation and the introduction of high technologies. In the province of Ontario, this program was named JOCA, which in turn combined 22 programs implemented by six ministries. In particular, within the framework of JOCA, the “Niagara” project for the development of a depressed area of the province of Ontario is being implemented [].

China and Taiwan have cluster policies related to technology parks and incubators. Japan uses clusters to support innovation on a fairly large scale. Today, India, Brazil, and Chile can be proud of their success in economic clustering. The formation of a cluster of wine production in Chile ensured the leadership of this country in the field of winemaking [].

All in all, the creation of clusters in agricultural production should provide for cooperation between producers and processors of agricultural raw materials, serve as the most important and integral addition to the food processing industry and ensure its economic effect on the territory of the region, which will positively affect the well-being of a large part of the population that permanent residents, as well as those who come for treatment and rest.

To initiate the development of regional and local strategies and programs for the development of non-agricultural types of economic activity in each rural settlement based on the use of its own natural resources and human potential, taking into account the existing needs for products and services of the rural population, is among the priority measures of the strategy of diversification and modernization of the rural economy. Also, among such measures is the activity promotion in institutes of innovative development and economic growth in agro-industrial and forest industries – innovation centers, development agencies, strategic technologies, expert and insurance companies, business incubators, technology transfer centers, whose activities will ensure the introduction of high technologies and competitiveness production.

The implementation of measures for the socio-economic development of rural areas requires the implementation of an effective financial policy, because in the conditions of the introduction of the decentralization reform, an important aspect of their functioning is the possibility of achieving self-sufficiency and the ability to meet

one's own needs. It is in the process of implementation of financial policy that the state must run important measures, as it can influence through a system of economic, administrative, legislative, and organizational instruments the implementation of financial and credit policy to promote the development of these territories. When implementing financial policy in rural areas, the state should radically change the vector of investment objects from local authorities to enterprises and the population located in these areas.

The modern financial policy for the development of rural areas should be implemented at the expense of the state resources cooperation, business (investors), population and should be aimed at stimulating entrepreneurial activity, creating new jobs, expanding the scope of labor, providing a favorable investment climate, which in the end will make it possible to ensure self-sufficiency development of rural territorial communities.

The rational implementation of the cluster approach in the development process of rural territories should become a catalyst for the powerful involvement of local residents' initiative in economic processes, the creation of conditions for the innovative development of rural territorial communities and the formation of qualified personnel of agricultural enterprises, increasing the employment of the population.

For this purpose, it is necessary to purposefully form territorial-production agri-industrial, mining, health-tourism and other clusters with a high level of specialization and concentration of production and service in order to obtain maximum income from the use of natural and spatial advantages of the rural area, and on this economic base to build socio-economic clusters for creating decent living conditions for rural residents and forming an attractive image of Ukrainian villages.

In practice, this means a large and responsible field of activity for agri-industrial production management bodies and local self-government bodies, as well as mastering the basics of rural development strategic management at all socio-political and territorial-administrative levels of management.

At the same time, the transition to a cluster organization of the agri-industrial production development and rural areas should be reflected in the agrarian policy as a

promising long-term program task, the successful implementation of which requires the efforts coordination of production formations, infrastructural components of social, household and cultural services for residents of rural areas, local self-government bodies, of regional and state administration, directing their accumulated funds to achieve directions and priorities determined for each agri-industrial and socio-economic cluster.

On the basis of the conducted research, it is substantiated that among the factors of organizational support for the creation of added value of agri-food products, and proposals for improving this process at the level of rural (village) territorial communities (in rural areas) are outlined, in particular, there are such as the lack of effective organizational mechanisms that restrain the development of domestic supply networks and the creation of high added value of agri-food products, especially at the local level of the agricultural sector, which causes the “transition” of a high share of added value to processors, situational intermediaries, representatives of corporate trade networks, as well as the application of an integrated approach to the study of organizational support for the added value creation for agri-food products development of practice in clustering and integration of agri-food chains to create local added value.

To sum up, the search for ways to integrate agrarian enterprises of all territories into a single system is due to significant differentiation at the development level of agrarian business, and among the directions for strengthening the potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integration of agri-food chains for the creation of local added value, it is worth noting the creation of local programs aimed at supporting enterprise clusters of agriculture engaged in innovative activities taking into account the full understanding the weaknesses and strengths of the rural territorial community for the formation of cluster structures with the appropriate scientific and practical analysis of the technological process chain from the supply of raw materials to the production sale and the growth rate determination of such clusters.

### **3.2 Formation of the market of tourist services of the region under the conditions of globalization**

At the current stage of business, when great competition appears and intensifies, we realize that the importance of transforming the structure of the national economy is increasing in order to increase the volume of service provision with the improvement of management processes of individual sectors of the national economy, namely the tourism sector. Because our Ukraine has significant recreational potential, valuable cultural and historical resources, and a favorable geographical location. It is tourism that is able to ensure the performance of economic, social, and humanitarian functions, to create prerequisites for the accelerated growth of related sectors.

Our country has all the necessary prerequisites for the development of the tourist services market. At present, the formation of the market for these services, which are in great demand, is observed in some regions of our country. This is what makes the question of finding new ways of tourism development in Ukraine, namely in the Uman region.

In the scientific literature, there are many definitions regarding the essence, structure and functions of the tourist services market. Before revealing the structure and functions of the tourist services market, it is necessary to reveal its essence.

This is how O. O. Lyubitseva interprets the market of tourist services as a multi-faceted, poly-structural, poly-form and multi-level system that functions according to the law of balancing supply and demand, thanks to which the objectively determined necessity of matching in time and space the value and natural-material forms of the solvent is reproduced demand and product supply, acting on the basis of fluctuations in the production and consumption of tourist products [121, p. 58].

S. P. Grabovenska characterizes the market of tourist services as a system of global economic relations, where the process of converting tourist and excursion services into money and the reverse conversion of money into tourist and excursion services is carried out [122, p. 227].



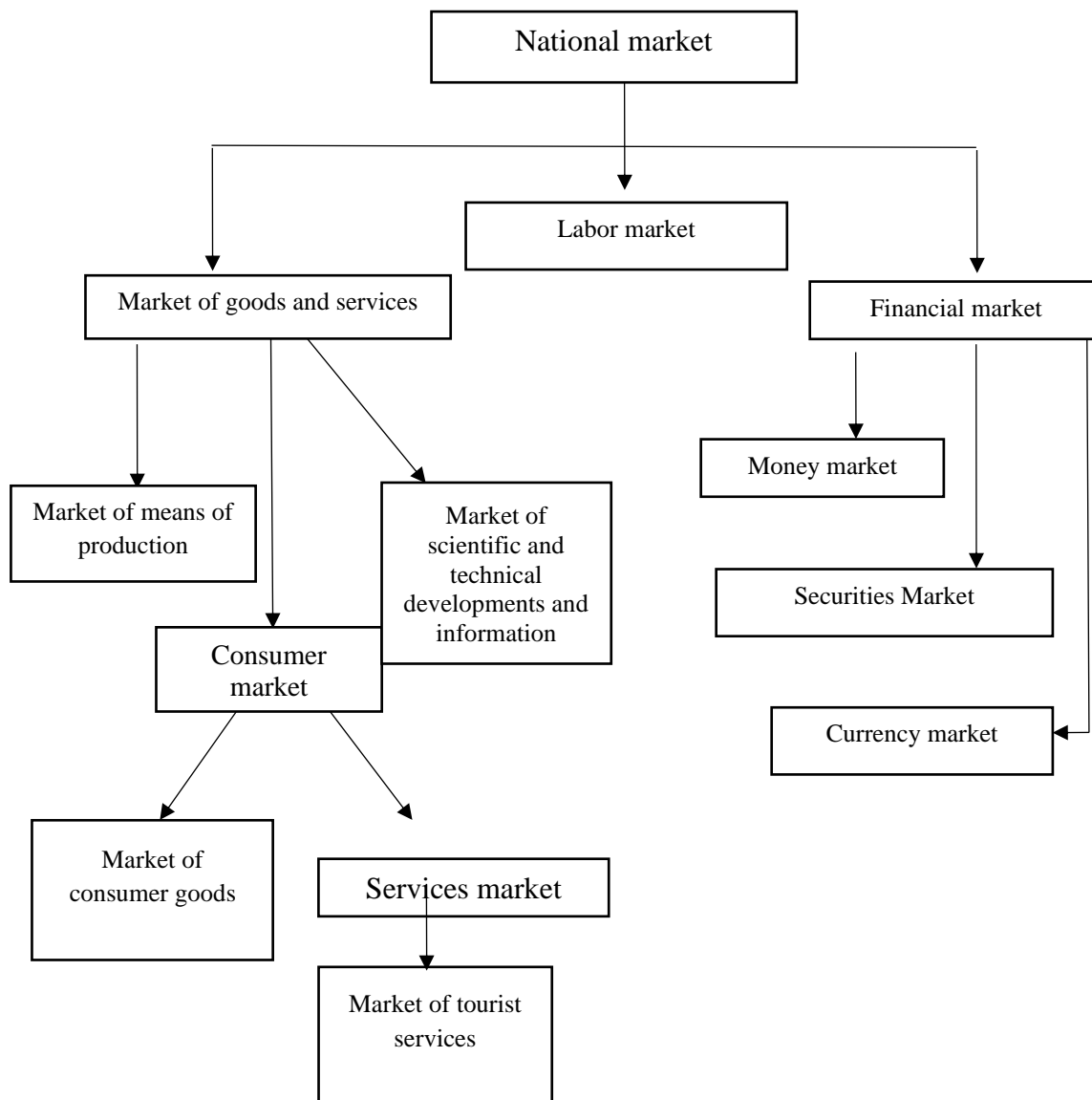
O. Kyrylova characterizes the tourist market as an open socio-economic system with a high level of self-regulation, the basis of which is highly localized relationships related to the production, sale and consumption of tourist services or a complex tourist product within a certain territory, and the criterion for selecting a regional market is a place purchase of a tourist package, as well as the place of consumption of tourist services included in it [123, p. 57].

At the same time, I would like to point out that the main slogan that forms the market of tourist services is the satisfaction of tourist needs, which are the basis of the demand for tourist products and services, and the satisfaction of this demand, in turn, is carried out through the supply system in the market. Further characteristics of the tourist market can be revealed precisely through its structure.

Thus, Professor O. O. Lyubitseva in his thorough work «Market of tourist services (geospatial aspects)» [121] provides a classification of markets based on the fact that there is a consumer market and a producer market. Generalized scheme of classification features of the tourist market according to the version of O.O. Lyubitseva is shown in fig. 1.

So, according to the authors, the market of tourist services [124, p. 30] is a complex and multifaceted concept, which is most often defined in the following meanings:

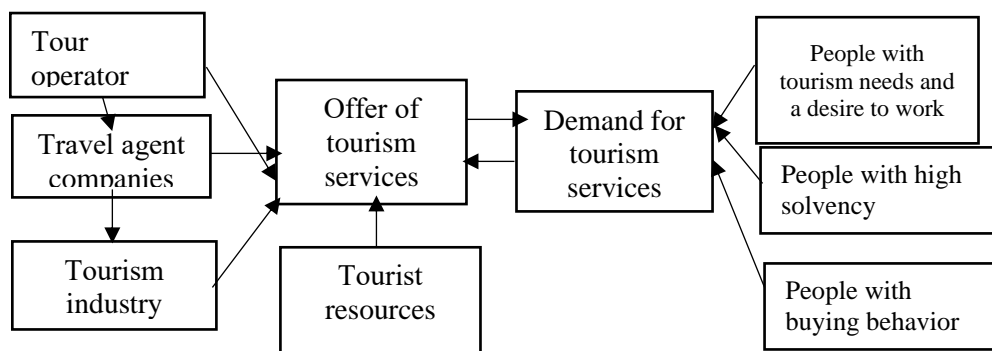
1. A component of the general market of goods and services subject to the economic laws of commodity production and commodity circulation.
2. The sphere of sale of goods and services that satisfy the needs of travelers in their places of temporary stay.
3. A set of economic relations that unites supply and demand to ensure the purchase and sale of specific tourist goods and services at the present time and in a given place.
4. The totality of all actual and potential consumers who buy or can buy goods and services for tourist purposes.



**Fig. 1. The place of the tourist services market in the structure of the national market market [121]**

Therefore, from such definitions, it can be said that the tourist market ultimately forms a positive or negative effect from the activities of tourist enterprises and the services they offer to consumers.

The mechanism of operation of the tourist market is a system of actions of economic levers to balance the demand and supply of the tourist product, exchange «money – tourist product», money flows and flows of the tourist product. The functioning of the tourist market can be represented using the following diagram (Fig. 2).



**Fig. 2. Scheme of functioning of the tourist market [125]**

The tourist market, like all other markets, functions on the basis of the laws of supply and demand. In a broad aspect, the market of tourist services means a place where transactions for the purchase and sale of a tourist product take place.

N. V. Vasylykh in his work notes that the economic content of the tourist services market is revealed through its functions, the main of which are:

1. The regulatory function, which consists in the fact that the market ensures the balance of supply and demand, coordination of the production and consumption of tourist products in general and by individual segments in particular.

2. Stimulating function – provides stimulation of increasing the economic efficiency of the production of tourist services in the conditions of competition and improvement of the offer in accordance with the characteristics of demand in various international regions.

3. The optimization function optimizes the use of tourism services production factors, «shows» producers which tourist services should be produced in what quantity and for whom.

4. Information function – provides information on the averaged parameters of the aggregate demand and supply for various types of tourist services, ensures the establishment of value equivalents for the purchase and sale of tourist products.

5. Sanitizing function – the market excludes from circulation those tourist services or their producers that cannot provide the minimum quality standard [126].

Thus, the tourist market is inherently a complex and dynamic phenomenon. It is an integrated system that covers almost all areas of human activity and life, and therefore is an integral part of the modern world. And it functions thanks to the mechanism of constant interaction of supply and demand, adaptation of tourism enterprises to the rapidly changing environment and coordination of their activities. Therefore, in order to implement the correct market tourism policy from the standpoint of ensuring one's own interests, a constant and thorough research of the tourist market is necessary.

The formation of the tourist services market in the conditions of globalization should be based on the strategic priority of this industry both at the state and regional levels.

The market of tourist services in the Uman region is poorly developed, because the purchasing power of the Ukrainian population is low in the country, the unscrupulous behavior of the subjects of the tourist market, the insufficient level of qualification of specialists working in this field, the consequences of the pandemic, military actions.

But the assessment of the potential of natural, historical and cultural resources makes it possible to say that Umanshchyna has all the prospects for the further development of the tourist business. The tourist and recreational potential of Uman Oblast is different from other regions of Ukraine, which is able to ensure the development of the domestic tourist product.

The primary task of the development of the tourist services market of Ukraine is the improvement of state regulation.

As V.I. Birkovich notes, state regulation of tourism activities is carried out with the aim of ensuring the rights of citizens to rest, restore and strengthen health, to an environment safe for life and health, to satisfy spiritual needs and other rights; protection of the rights and legitimate interests of tourists and tourism business entities; restoration and preservation of the integrity of tourist resources of Ukraine, their rational use and protection during the planning and development of the territories where the objects of tourist visits are located; creation of favorable conditions for

improvement and development of the tourism industry, support of priority areas of tourist activity.

The task of the state's regional policy in the field of tourism is to ensure the comprehensive and balanced development of this sphere, taking into account its specificities and the specifics of a particular region [127].

As for the region, it is necessary to reconsider the ways of modernization of the infrastructure of the tourist sphere. To this end, it is necessary to introduce a special investment regime to promote the construction and reconstruction of hotels and other objects of tourist infrastructure, which should encourage foreign and domestic investors to invest in the tourism industry.

At the same time, it is necessary to introduce into practice direct funding from the state and local budgets, measures for the development of tourist infrastructure, in particular, arranging routes, places for recreation in forests, public beaches, observation decks, tourist information centers, information stands on roads, etc.

The beginning of 2017 was marked by the long-awaited approval by the Cabinet of Ministers of Ukraine of the new Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026 [128]. It takes into account modern trends that hinder the development of tourism in Ukraine and indicates which measures are planned to increase the efficiency of the tourist services market.

But still, despite the complex strategic tasks of the development of tourism in Ukraine at the state level, it is necessary to more thoroughly develop ways of improving the regulation of the domestic sphere of tourism. In our opinion, the main ones are:

- creation of a favorable investment climate;
- creation of a single tourist information base that would provide reliable information about various tourist objects of Ukraine and the hospitality industry;
- provision of state loans for the restoration of cultural monuments and the initiation of tourist activities;
- guaranteeing the safety of tourists, protection of their rights, interests and property;
- compliance with domestic legislation according to EU standards;

– adoption of separate legal acts that will regulate the activity of specialized types of tourism.

Also, an important condition for the regional development of tourism should be a clear distribution of powers between the central and regional, sectoral bodies of executive power and local self-government.

The tourist services market is a complex mechanism, the activity of which is influenced by several main driving forces. Buyers, who form demand, have the main competitive power. The further strategy of the market activity depends on their choice.

The experience of the leading tourist countries shows that an effective means of conducting an effective tourism policy is the use of competitive strategies that ensure the active development of the tourism industry in the country or in the region, contribute to the creation of a competitive tourist product and help occupy a significant place in the international market of tourist services.

One of the methods of diagnosing the development of the tourism market is the study of the internal and external environment using SWOT analysis.

SWOT analysis is a method of conducting analytical studies of the state of the object, which is widely used in the practice of strategic planning and has a number of advantages that follow from the algorithm of its implementation [129].

SWOT analysis is a method of strategic planning (SWOT analysis method), which allows you to divide all factors and phenomena into four categories: strengths, weaknesses of the project, opportunities that open up during its implementation, and threats ( Threats) related to its implementation.

Therefore, for the development of the tourist services market of Umanshchyna, we conducted a SWOT analysis that will help identify the weak and strong aspects of its development (Table 1).

**Table 1.**

**Strengths and weaknesses of the tourist services market of Uman\***

| <b>Strengths</b>   | <b>Weak sides</b>   |
|--|---|
| 1. Availability of great tourist potential, including recreational resources.  | 1. Insufficient awareness of the population about the tourist routes of the region.               |
| 2. The location of a significant number of cultural heritage objects and objects of the nature reserve fund.         | 2. Insufficient development of infrastructure necessary for tourism.                              |
| 3. A large number of attractive tourist routes.  | 3. Low level of development of the tourism industry, which corresponds to the existing potential. |
| 4. The prosperity of rural tourism, thanks to the preservation of local customs and traditions.                      | 4. Lack of tourist information centers.   |
| 5. Interesting history of the region.  | 5. Unsatisfactory condition of the road surface.  |
| 6. Availability of places of pilgrimage.   | 6. Unsatisfactory level of cleanliness of water tourist resources.                                |
| 7. Availability of a sufficient number of zones for investment.  | 7. Lack of foreign investment in the tourism industry.  |
| 8. Placement at the intersection of the main transport routes.   | 8. Unstable level of service.   |
| 9. Attractive natural conditions.  | 9. High cost of maintenance.  |
| 10. Friendly population.   | 10. Negative attitude of a large number of Ukrainians to domestic tourism.                        |
| 11. Uniform population density.  | 11. Insufficient number of developed tourist routes within the region.                            |
| 12. Unique natural and tourist resources for the development of tourism.   | 12. Inaccuracy of information support for tourists.   |
| 13. A large number of unique tourist and recreational facilities (castles, churches, architectural monuments, etc.). | 13. Low level of the material and technical base of the recreational sphere                       |
|  | 14. Non-compliance of the quality of recreational services with international standards.          |

\*Source: developed by the author.

Tourism is one of the most promising branches of the Uman region economy. The region has objective and significant prerequisites for its development: natural – climatic and historical-cultural potential, picturesque landscapes, attractive tourist routes, architectural monuments, a network of territories and objects of the nature reserve fund, recreational opportunities.

Advertising of a regional tourist product is an important element of tourism development. Therefore, the creation of tourist information centers – specialized institutions equipped with modern technology that can quickly provide tourists and

other travelers with useful information about the tourism potential of the region – is one of the conditions for the successful development of the industry.

The problematic issues of the region today remain the issue of the discrepancy between the level of development of the tourism industry and the existing potential [130].

At the same time, it should be understood that the region will compete in this area with other (primarily neighboring) regions that also have considerable tourism potential. And victory in this competitive struggle will largely depend on the effectiveness of the interaction of all interested parties.

In addition to the strengths and weaknesses of the development of the tourist services market, we assessed the possibilities and limitations of the functioning of tourism in the Uman region (Table 2).

**Table 2.**

**Opportunities and limitations of the development of the tourist services market of Uman\***

| <b>Opportunities</b>   | <b>Limitation</b>  |
|--|--|
| 1. Improving the quality of services in the field of tourism.  | 1. Imperfect tax legislation.  |
| 2. Study of the tourism potential of the region.   | 2. Limited budget funding.   |
| 3. Involvement of domestic and foreign investors.  | 3. Lack of a large number of professional specialists in the field of tourism.     |
| 4. Development and implementation of new tourist routes.   | 4. Low level of personnel training.  |
| 5. Reconstruction and restoration of small tourist service facilities.   | 5. Inability to make coordinated decisions at different levels of government.      |
| 6. Improving the level of service.   | 6. Low level of interest in the region among foreign investors.                    |
| 7. Improvement of the ecological situation.  | 7. Underestimation of the importance of tourism for the development of the region. |
| 8. Expansion of the range of provided services.  | 8. Growth in the scale of tourism business enterprises in the «shadow» sector.     |
| 9. Entry of tourism business to the international market.  |  |
| 10. Use of world experience in research, organization and management of the market of tourist and recreational services.                   |  |
| 11. Research and effective use of the tourist and recreational potential of the region.  |  |
| 12. Creation at the state level of provisions, regulatory and legal documents regarding the stay and residence of Bratslav Hasids in Uman. |  |

\*Source: developed by the author.



So, the conducted SWOT analysis allows us to testify that Umanshchyna has a powerful potential for the implementation of most types of tourist and recreational activities, the use of which is significantly limited by a number of restrictions, to overcome which a clear strategy of actions should be chosen.

According to the conducted analysis, the main expected results from activities on reforming the development of the tourist services market of the region are: growth of the image of the region as a tourist region; intensification of tourism activities, interrelationship of tourism infrastructure with other spheres of socio-economic and cultural development of the region; ensuring balanced development of the region and management of the tourist environment; revitalization of public-private partnership mechanisms and concession agreements in the field of infrastructure and tourism projects; preservation and increase of historical, cultural and natural heritage; development of new complex tourist products; development of infrastructure and the sphere of services around specific objects and monuments; certification of tourist infrastructure facilities; marketing of the tourism potential of the region; creation of a tourist information system; development of skills in the field of rural (green) tourism; improvement of personnel support for the development of the tourism industry and the hotel industry; improving the condition of recreational areas, including water bodies.

Also, when forming a strategy for the development of the tourist services market, risks should be taken into account: a critical drop in the country's GDP; decrease in the investment rating of the country and the region; military actions; pandemic period; lack of funds in the budget; low motivation of residents to participate in the development of tourism in the region.

In our opinion, the tourism development strategy of the Uman Oblast should be determined by a complex of multi-stage solutions aimed at determining the prospects, priorities and directions of the development of the tourism industry, the formation and effective use of potential, ensuring dynamic and sustainable development.

It is necessary to focus attention on the development of such directions as domestic and inbound tourism, for this it is worth directing all efforts to the expansion

tourist infrastructure, which will make recreation attractive both for our citizens and for foreigners. This, in turn, will bring additional funds to the economy of the region.

The market of tourist services of the Uman Oblast has great prospects for the development of rural (green) tourism. It is advisable to focus further research on the development strategies of individual territorial communities.

So, the tourist market is inherently a complex and dynamic phenomenon. It is an integrated system that covers almost all areas of human activity and life, and therefore is an integral part of the modern world.

An important role in the tourism business is played by the promotion of a tourist product to consumers, which includes a set of activities aimed at creating and preparing for the sale of a tourist product or individual tourist services.

Ukraine has all the prerequisites for the proper development of the economy through tourism, but it loses significantly in the competition, lagging behind the leading countries in the world in terms of the level of development of tourist infrastructure and the quality of tourist services.

Umanshchyna is rich in natural resources, has a significant historical and cultural potential, a high level of infrastructure development, which creates all the possibilities for the comprehensive satisfaction of the cognitive and recreational needs of tourists.

To develop the tourist services market, it is necessary to improve the level of infrastructure and service in the hotel industry; in catering establishments; recreation and entertainment; in tourist and excursion services; in the creation of new tourist routes; in improving the level of quality of transport routes; in tourist information service; in the system of promoting the tourist product of the region to regional markets; in personnel potential; in the development of exhibition activities, mass cultural and religious events, etc.

To ensure the main areas of activity of the tourist services market, a SWOT analysis was carried out, which will contribute to the growth of the competitiveness of the tourist business in the Cherkasy region. It is necessary to strengthen the weak sides of the development of the tourist services market of the Uman region and make the most of the strong sides.

**SECTION 4. ENTERPRISE ECONOMICS AND PRODUCTION MANAGEMENT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.4.1

**4.1 The defining role of economic law wages in the formation of distribution relations in Ukraine**

During the transitional period of the formation of market relations in Ukraine, specific class-defined social relations between hired and proprietary labor are emerging. These relations have their measure and quantitative expression. In this aspect, economic science is faced with the task of developing the concept of social relations on the principles of distribution of newly created value, ensuring a decent quality of life for the employed population.

In modern economic science and practice of Ukraine, distribution relations are considered mainly in the order of posing the question. Methods for quantifying the level of average wages that would meet the requirements of the objective economic law of wages have not been developed. The law itself is not disclosed or formulated, but adopted by the Supreme Council of Ukraine in 1995, the Law "On wages" has the status of a legal law and reflects a practice that does not fully meet the requirements of the objective economic law of wages.

The question of the essence, methods of assessing the level and stimulation of labor in Ukraine in the post-Soviet period is devoted to many valuable scientific works. Their authors are such domestic scientists as A.M. Kolot, D.P. Goddess, A.L. Eskov, N.D. Lukyanchenko, A.V. Kalina, E.A. Grishnova, V.F. Andrienko, A.S. Afonin and others, as well as Russian scientists: R.P. Kolosova, N.A. Volgin, R.A. Yakovlev, Y.P. Kokin, A.L. Mazin, B.G. Mazmanova, A.A. Volossky and others. In the works of these scientists, the directions of development of social and labor relations or methods of stimulating labor in production are mainly considered. Methods for quantitative expression of social and labor relations are not being developed. The dependence of wages and social distributive relations is still outside the interests of economic science.

The closest to solving the problem of distributive relations in modern conditions came the well-known Russian scientist - Professor B.M. Genkin [131, p.307-353]. The

scheme proposed by him deserves attention and reflection. According to his views, the basis for the formation of the level of remuneration of an employee is not the cost of labor, as K. Marx wrote about it, but the level of labor potential, which, with certain reservations, can be recognized as a scientific position that is most consistent with the current economic situation in Ukraine.

However, it should be clarified that the labor potential of B.M. Genkin presents as the potential of the personal qualities of the worker (knowledge, experience, skill, skills, health, etc.) without combining them in the labor process with the means of production, and this, in essence, expresses not the labor potential of the aggregate of workers, but the human (personal) potential labor resources. Such a potential, expressed in value form, manifested in certain social (production) relations between the employee and the owner of the means of labor regarding the creation, implementation, distribution, appropriation and consumption of newly created value, is already human capital. Therefore, in our view, the category of human capital should be revealed as the presence of a complex of useful qualities formed and developed in the process of human life: the biophysical state of the body (health), mental and physical abilities, general and professional knowledge, experience and motives, expressed in value form and suitable for his labor activity, inseparable from a person, the owner and bearer of which he is and which bring him and society income. The costs accumulated over a lifetime for these qualities of a person turn into capital only over time, according to the phases of their capitalization. Then the essence of the category of labor potential can be considered as a potential or real value of the labor resource capable of providing the necessary production and social result at different levels of economic management in certain social and technological conditions, the cost equivalent of which is the cost of forming the life cycle of human capital, means of production and energy resources. resources for technological needs.

In this aspect, in a number of publications, we have made an attempt to develop a methodology for the valuation of human capital, labor potential, the corresponding level of remuneration in the current economic conditions, to formulate the essence of the economic law of remuneration [132-134].

In [132], the essence of the economic law of wages in relation to the current stage of market transformations of the Ukrainian economy is revealed by us as a balance between the economic potential of an economic entity and the threshold of social tangibility of the level of wages of employees (the principle of weights), the center of which or the fulcrum is the cost of human capital.

At the same time, it is known that economic theory does not define criteria for assessing the level of wages that would meet the specified requirements, except for the well-known installation on the need to comply with the preferential growth rates of labor productivity compared to the growth rates of nominal wages, but it is not defined what kind of this ratio should be.

Hence, the purpose of this work is to develop a methodological approach to quantifying the possible increase in the average level of wages of employees, depending on the economic capabilities of economic entities in the existing social public (distribution) relations.

Based on the purpose of this work, taking into account the above provisions, we have previously developed a method for estimating the reference (normative) ratio of wage growth rates per one percent of labor productivity growth ( $I_{rpg}$ ), which is proposed to be calculated using the following formula:

$$I_{rpg} = \frac{I_{nw} / [I_{cp} \times (I_{vsw} - I_{asw}) / 100 + 1]}{I_{lp} \times \left(1 + \frac{\Delta LP}{100}\right)}, \quad (1)$$

where  $I_{nw}$  – index expressing the change in the level of nominal wages;

$I_{cp}$  – consumer price index;

$I_{vsw}$  – the reference value of the share of wages in the gross domestic product (established on the basis of the principle of balance between the economic potential and the threshold of social tangibility of the level of wages, i.e. at the level of 50 percent);

$I_{asw}$  – the actual share of wages in the gross domestic product, %;

$I_{lp}$  – the index of the level of labor productivity actually achieved compared to the previous period;

$\Delta LP$  – possible increase in labor productivity due to the use of identified reserves, %.

In the practice of using the reference ratio, it was revealed, as in the case of the economic law of wages, three states of the analyzed indicator:

a) equality of actual and reference growth rates of wages and labor productivity. In this case, the revision of wages is not appropriate;

b) excess of the reference level over the actual one. In this case, an overexpenditure of the wage fund is formed and the increase in the average salary is not made;

c) the excess of the actual growth rate over the reference one. In this case, the maximum possible growth rate of the average wage is allowed.

The methodological approach provides for the use of the following formulas proposed by us when calculating the new level of average wages of workers ( $Wa.n.$ )

$$1. \text{ For case (a): } Wa.n = [Sa + (Sa \times Rps / 100)], \quad (2)$$

where  $S_a$  – the average monthly salary level established at the enterprise, UAH;

$R_{ps}$  – a reserve of possible salary increase as a result of exceeding the actual rate of its growth by 1% of labor productivity growth ( $A_{rpg}$ ) over the reference level of the analyzed indicator ( $I_{rpg}$ ), %:

$$Rps = Arpg / Irpg \times 100 - 100, \quad (3)$$

2. For case (b), formula 2 will have the form:

$$Wa.n = [Sa - (Sa \times Rps / 100)] \quad (4)$$

When determining the average level of wages of workers in the national economy of Ukraine, which would meet the requirements of the objective economic law of wages, the data of the State Statistics of Ukraine were used. (Table 1). Based on the presented data, the calculated level of the reference ratio of the growth rates of real wages per 1% growth in labor productivity in the national economy of Ukraine was:

$$I_{rpg} = \frac{1,176 / [1,08 \times (50 - 20,5) / 100 + 1]}{1,217 \times \left(1 + \frac{5}{100}\right)} = 0,658.$$

1. The reserve for a possible increase in real wages as a result of the excess of the reference over the actual level of the analyzed indicator ( $R_{iw}$ ) amounted to:  
 $Rps = 0,966/0,658 \times 100 - 100 = 46,81 \%$ .

2. The estimated level of possible average real wages of a worker in the national economy of Ukraine is:

$$Wa.n = [12633 + (12633 \times 46,81/100)] = 13865,5 \text{ UAH.}$$

Table 1

Key performance indicators of business entities in the national economy of Ukraine

| Indicators  | Unit rev.           | Level of indicators by years |            | 2021<br>by 2020, % |
|---|---------------------|------------------------------|------------|--------------------|
|   |                     | 2020                         | 2021       |                    |
| 1   | 2                   | 3                            | 4          | 5                  |
| Initial indicators:   |                     |                              |            |                    |
| 1. Number of employees  | thousand people     | 20300,000                    | 20200,00   | 99,5               |
| 2. Payroll fund   | mln UAH             | 540651,000                   | 628111,00  | 116,2              |
| 3. Average monthly salary   | UAH                 | 12239,000                    | 12633,00   | 117,6              |
| 4. Gross domestic product   | UAH                 | 2516699,000                  | 3064567,00 | 121,8              |
| 5. Consumer price index   |                     | 1,094                        | 1,08       | 98,7               |
| Estimated indicators:   |                     |                              |            |                    |
| 6. Labor productivity (page 4/page 1)   | thousand UAH/person | 124,000                      | 150,90     | 121,7              |
| 7. Share of wages in gross domestic product:  |                     |                              |            |                    |
| 7.1. Reference level  | %                   | 50,000                       | 50,00      | 100,0              |
| 7.2. Actual level<br>( $p.2/p.4 \times 100$ )   | %                   | 21,500                       | 20,50      | 95,3               |
| 8. Actual wage growth rates per 1% increase in labor productivity (line 3gr.5/line 6gr.5) | %                   | x                            | x          | 0,966              |

Thus, a possible increase in the level of the average monthly real wages of workers in the national economy of Ukraine, which meets the requirements of the objective economic law of wages at the current level of economic potential ( $Wa.n.$ ), can be  $Wa.n. = (13865,5 - 12633) = 1232,5 \text{ UAH.}$

Consequently, the amount of the additional wage fund in the national economy of Ukraine ( $WFad.$ ) With the number of employed people in 20,2 million people. can make up:  $WFad. = 1232,5 \times 12 \times 20,2 = 298758 \text{ mln UAH.}$

From the analysis it becomes obvious that the question of the sources of increasing the wage fund in the state should be resolved not within the framework of the state budget, but by streamlining distribution relations at all levels of economic management. To do this, we propose methods that make it possible to identify the redistributed part of the newly created value between the owners of the labor potential in proportion to its structure as a source of an increase in the average wage.

As a result of the research, it was found that the structure of the labor potential should be composed of the following elements: human capital, as the property of employees, elements of physical capital (means of labor and technological energy), as the property of employers. The economic and biophysical essence of human capital and its structure are disclosed in our work [134].

The costs of human capital according to the stages of its formation: pre-production, reproduction and innovation become elements of the structure of human capital and labor potential. The rest of the structure of the labor potential is represented by elements of physical capital, in which the cost of the means of production is expressed through the indicator of depreciation.

Hence, the cost estimate of the labor potential in the average annual calculation ( $\sum Clp$ ) can be established according to the following formula proposed by us:

$$\sum Clp = \frac{C_{ppf}}{T} + \frac{Chc}{I_{cp}} + \Delta Chcv + \sum Cd..fpa + \sum Cer, \quad (5)$$

where  $C_{ppf}$  – costs of pre-production formation of human capital (cash income per inhabitant of the country is taken into account), thousand UAH;

$T$  – the average number of years of pre-production formation of human capital;

$C_{hc}$  – average annual reproduction costs for human capital (accepted at the level of the average annual salary of one worker), thousand UAH;

$I_{cp}$  – consumer price index;

$\Delta C_{hcv}$  – average annual investments in human capital at the innovative stage of its development, carried out by the employee or the employer for vocational training, thousand UAH;



$\Sigma C_{d.fpa}$  – average annual specific depreciation deductions for fixed production assets attributable to one worker, UAH/person;

$\Sigma C_{er}$  – average annual unit costs for energy resources for technological purposes, UAH/person.

On the basis of the above scientific provisions and the studies carried out, the level and structure of the labor potential on average in Ukraine was determined, which can be used to calculate the part of the added value belonging to hired labor and entrepreneurial capital (Table 2).

Table 2

Estimated distribution of added value (value) in proportion to the structure of labor potential in the national economy of Ukraine

| Indicators   | Unit of measurement | Performance level |
|--|---------------------|-------------------|
| 1. Added value   | mln UAH             | 1316600,00        |
| 2. Payroll fund with social contributions (37.5%)                                | mln UAH             | 863652,6          |
| 3. Gross profit of enterprises ( $P_{gr}$ )                                      | mln UAH             | 502422,00         |
| 4. The share of human capital in the structure of labor potential                | %                   | 82,84             |
| 5. The share of elements of physical capital in the structure of labor potential | %                   | 17,16             |
| 6. Average salary  | UAH/month           | 12633,00          |
| 7. Employed population   | mln person          | 20,2              |

The indicators of Table 2 indicate that the main and dominant part of the labor potential structure is human capital (it amounted to 82,84%). The reproductive level of human capital plays the main role in it. The elements of physical capital in the structure of labor potential amounted to only 17,16% and express the part of the cost of labor potential owned by the employer.

However, it should be borne in mind that when quantifying the share of added value distributed for social needs, the production distribution of profits belonging to employers should also be taken into account.

Then the calculation of the share of added value owned by the owners of the labor potential ( $A_{hc}$ ) can be made according to the following formula proposed by us:

$$A_{hc} = A_v \times I_{so} / 100, \quad (6)$$

where  $A_v$  – added value, mln UAH;

$I_{so}$  – share of owners in labor potential, %.

From here:

the share of employees ( $A_{hce}$ ) will be:

$$A_{hce} = 1316600 \times 82,84 / 100 = 1090671,44 \text{ mln UAH};$$

share of employers:

$$A_{hcr} = 1316600 \times 17,16 / 100 = 225928,56 \text{ mln UAH}.$$

We propose to calculate the additional payroll fund ( $\Delta PF$ ) according to the following formula:

$$\Delta PF = A_{hce} - PF_a \quad (7)$$

where  $PF_a$  – actual payroll fund in 2021, mln UAH.

$$\Delta PF = 1090671,44 - 863652,6 = 227018,84 \text{ mln UAH}.$$

The calculation of the share of gross profit as the property of employers used for production distribution ( $\Delta A_{pr}$ ) can be carried out according to the following formula we propose:

$$\Delta A_{pr} = P_g - A_{hcr}, \quad (8)$$

$$\Delta A_{pr} = 502422 - 225928,56 = 276493,44 \text{ mln UAH}.$$

Amount UAH 276,5 billion is intended for the production distribution of a newly created product and is used to pay taxes, form an innovation fund and other distribution channels.

Then the amount is 225928,56 million UAH. can be used for social distribution between the personnel of the enterprise and employers by property in the form of dividends, options, bonuses.

At the same time, the main problem in wages and the distribution of personal income in Ukraine remains the imperfection and unregulated public distribution relations, causing a significant polarity in the level of income (the concentration of

wealth among the oligarchs and the impoverishment of the bulk of the population), the growth of social tension, the lack of an effective mechanism for managing wages.

In this aspect, it becomes necessary to regulate not capital and real estate by taxing it (the community has already received the “Depardieu effect” and “Cyprus effect”), but by legislatively regulating the range of differences in the level of wages and incomes of entrepreneurs for personal needs. Schemes are different and they need to be justified. For example, V.I. Lenin proposed a range of wages of 1-5, in the USSR there was a range of 1-25, now the upper limit is not limited. Our understanding of the model for regulating the level of wages and business income for personal consumption is based on the principles of equivalence of income and the level of the labor contribution of subjects to the total production results. In particular, our proposed model for the formation of a scale of marginal levels of wages in Ukraine by groups and categories of workers and their income levels is disclosed in [135]. It is based on the following classification features:

1. Level of economic management:

local (entrepreneurial);

mesoeconomic: district, branch, regional;

macroeconomic (state).

2. Social groups of workers, distinguished by levels of economic management:

for the local level, these are workers with a minimum wage; workers of the highest qualification; specialists and heads of departments; top managers of enterprises (top managers); owners of the means of production;

for the district level, these are the top managers of the corresponding level;

for other levels of economic management, these are also top managers at the corresponding levels of economic management.

3. The range of differences in the level of wages (1-20).

4. Types of regulated income on a scale of ranges (tariff rates and categories, differentiated by working conditions, types of payment). Additional payments, allowances, bonuses, tariff coefficients, official salaries.

5. Types of regulated property income according to the level of economic potential (dividends, options, etc.).

It is quite clear that in order to justify the coefficient of the upper limit of the level of remuneration of officials of the state rank, weighty criteria and methods of evaluation should be chosen. The well-known method of experimental assessments is of little use for this, as well as the criterion of marginal productivity or efficiency, which does not make it possible to evaluate the synergistic effect from the effectiveness of the activities of senior officials in the state. Therefore, the most acceptable method is to rank the range of differences in remuneration of senior officials at different levels of economic management according to the criterion of "value of human capital" at the initial period of application of the scale of marginal levels of remuneration by groups, categories of workers and their income levels, which is confirmed by our research [134].

The proposed methodological approach to the quantitative assessment of the reserves for a possible increase in the average wage, taking into account the structure of the labor potential and ownership of its elements, makes it possible to implement and regulate the socio-economic policy of the state on a scientific basis. This requires the adoption at the state legislative level of decisions and programs for the development of the national economy, in which a place should be given to bringing the level of wages in line with the requirements of an objective economic law. This will also be facilitated by the creation of a structure under the Government of Ukraine that would monitor changes in the value of human capital and determine the state policy in the field of remuneration in accordance with the requirements of the economic law of remuneration. It is also desirable to solve scientific problems and create a mechanism for managing wages in Ukraine by combining the efforts of the Ministry of Social Policy, the Ministry of Education and Science, as well as the Academy of Sciences of Ukraine.

Our vision of the direction of creating such a mechanism is expressed in its principal model, which is also disclosed in [135].

## **4.2 Marketing of craft products, a panorama from Albania**

The purpose of this monograph is to give a reflection of artisan products sector in Albania through analysis of interest groups focusing on the marketing of these products and the role it can play the application of the concepts of intellectual property in marketing strategies.

### Hypothesis

- Relatively few efforts to promote sector development
- Application of old methods of marketing on craft products, non-recognition of its basic concepts and application of successful marketing strategies
- Lack of knowledge on the role of intellectual property and value it gives businesses craft products

Research methodology of data collection will be divided in two phases.

- a. In the first phase to establish a general view of industry or handicraft products sector
- b. In the second phase of in-depth study on various aspects of this sector mainly related to the marketing and use of intellectual property as an element of marketing strategies. The monograph will begin with an extensive search of secondary data related directly or indirectly with artisan products industry.

### **4.2.1 OBJECTIVES**

In order to achieve better results to see the situation of artisanal products sector in Albania, forms of marketing and their application in the industry and focusing more specifically in the application of some concepts of intellectual property in this sector and their involvement marketing strategies, took drafting this monograph hoping to raise awareness of the goods coming from the intensive development of this sector as part of cultural and ecological tourism and to offer recommendations and potential solutions for many problems that exist in this field.

Our modest effort can be translated into these research objectives:

- Description of current situation of craft products sector
- Description of situation recognition and application of contemporary forms of marketing such products;
- Description of the situation about the knowledge of intellectual property in general and their application in the sector of handicraft products
- Identification of existing problems in the sector and finding better solutions
- Reporting their findings based on research findings to improve the functioning of the industry through marketing and modern forms of approximation to international standards using elements of intellectual property in this sector.

Results were supported by previous hypotheses:

- Relatively few efforts to promote the development of handicraft products sector
- Application of obsolete marketing methods obsolete, non-recognition of its core concepts or applying successful marketing strategies
- Lack of knowledge on the role of intellectual property and the value it gives businesses craft products

From the search resulted series of findings on the basis of which are drawn conclusions and made recommendations, presented in this monograph.

#### **4.2.2 RESEARCH METHODOLOGY**

Being a field that is rarely studied before, and collection of data was quite difficult, collection of data passed in two stages: In the first phase created a general view of industry or handicraft products sector, while the second phase was studied in depth on different aspects of this sector mainly related to the marketing and use of intellectual property as an element of marketing strategies.

In the theoretical study of visual arts are included due to classification as artwork or works of art and plenty of similarities in format and apply the elements of marketing and intellectual property rights. While in the practical study focused solely on craft

products. The study started with a quest to expand the secondary data both inside and outside the country that directly or indirectly related to the craft industry products. The study of literature, conducted mainly through major search engines on the Internet, included some microstudies taken around the markets and handicraft industry; publication of various studies related to this area, newspaper articles, annual reports, craft associations, studies in countries the wider region and published on the Internet, material from the Ministry of Culture, Youth and Sports, Institute of Anthropology and Ethnography, Albanian Association of Business Professional Women, Association of Albanian Craft etc.

Primary data was collected mainly through a questionnaire prepared in advance that was completed through individual interviews conducted at points of sale of handicraft products, souvenirs shops and contact artisans or small craft undertakings. It is also realized a number of in-depth interviews with masters of the craft works, worker specializing in preservation and promotion of Albanian cultural heritage which could be introduced and a good portion of the products of genuine craft and non-leading organizations aimed at promoting the development of this sector.

#### **4.2.3 THE SELECTION OF SAMPLE**

From the specifics of the study of a specific sector of the industry as it is the crafts and products of selected samples was thought to be not a probability sample, but to be a judged sample. For in-depth interviews that were conducted were selected experts in the field of craftsmanship and master of these works, representatives of associations of handicrafts in the towns of Tirana, Shkoder, Kruja, Gjirokastra and Saranda being a city with great development compared with other cities craft products sector.

To see the problem of marketing of these products, the challenges faced every day, knowledge about intellectual property concepts and their application was selected a sample of shops trading in these products that were mostly small businesses classified as souvenir shops and artistic products and some other stores retail trading in these

categories of products. 33 interviews were conducted by completing a questionnaire prepared in advance, but were completed and open discussion, which was withdrawn opinion about key issues of interest and problems of concern. 10 interviews were conducted in-depth with artisan masters and several representatives of associations of craftsmanship and the specialist public sector which resulted from a lot of valuable information for exploring the current situation, challenges, different problems and lost opportunities so far.

#### **4.2.4 RESULTS OF THE STUDY AND THEIR ANALYSIS**

Results of the study of the interviewed sample showed that most traders and artisans and craft souvenirs are over the age of 40. Their education varies with a large percentage with higher school education, but also those with higher education constitute a significant part. Few artisans who have elementary education and they are mostly aged over 50, which have inherited the art of making craft products from their predecessors and make a living with them.

- It seems clear that establishing a business producing and selling handicraft products is made possible in most cases after 2000. Until 90' most master workers were "Artistic Enterprise". With the development of legal infrastructure and increase investment opportunities they revived their private businesses.

- The random legal form of these artisans is 'natural' and rarely these are organized into a limited liability company and not seen a further development of activity in the partnership or "joint venture". This shows that the craft sector has not yet received a proper form of business and has failed to develop a legal organization with all relevant rights and obligations. In most cases the activity is a family heritage being presented in the form of family business, as a result of family members being employed. In addition the average number of employees varies between two and three workers. Rarely face an enhanced activity on more workers. It should be noted that in the number of employers are included also the retailers aides and not only master artisan.



- Countries with the most evident culture to produce artistic craft, which have kept the tradition, resulting in important centers of development are Kruja t with its famous market, Shkodra a cradle of ancient culture, Berat, Gjirokastra. With themigration of the population over the past decade Tiana has become the center of the presentation of craft products. It should be emphasized that most of the dealers are supplied by such cities, but lately it is being felt the impact of imported products from abroad (mainly neighboring Greece) to craft souvenirs.

- With no less significance and it is problematic to say that the occupation of craft products from the Chinese market is dominating the albanian market. Feature of these imported products is the low cost of purchase and the many colors that represent a beautiful view of "lying". We emphasize "lying" because apparently are quite beautiful colored eye-catching but not genuine products of inherited folk crafts of our country. It is because of this reason that albanian artisans feel quite threatened by imported goods "craft" but which in itself are manufactured in a factory. Although 45% of respondents have commented that do not feel threatened by mime strength of these products is growing by huge steps taking the market by products of genuine mastery and the legacy of the Albanian people. In most cases we are dealing with a talent inherited generation after generation, talent that is not adapted to the evolution of time and preferences of potential consumers of these products.

- Usually these products are intended for local residents and for tourists. But a product can not be sold itself. Notions such as marketing and promotion of craft products, market research, trade marketing, protection of copyright, intellectual property creation. Even though these words may be recognized by artisans as part of the vocabulary of the Albanian language, in most cases they remain just words. Promotion of handicraft products not used by the majority of respondents and that small part of the 12% who used in most cases meant a spot in a press advertisement or other media.

- A very important phenomenon was that the artisans or traders of these products had no knowledge of existing or potential customers. This is because market

research when applied meant the requests made by the consumers. No form of correct market research is applied.

- Intellectual property, a concept not known to this part of the respondents but that includes a percentage and a general phenomenon for this sector. Since the artisans do not have knowledge about forms of protection of their exclusive products, their development for the Albanian economy is still far from reality. Non-recognition of protection of copyright, and the absence of a mark "Made in Albania" for products destined for export, is a fact that deprives the progress of these talents.

- An important place on the progress of this sector must take the state to support programs or creating the appropriate legal infrastructure. About 91% of respondents had even minimal information about the implication of the state in this sector. Recent albanian government effort to help the artisans is the creation of a special law, but that is still in a draft stage.

- It is very important to note that artisanal products are still not treated properly. The value of handmade products abroad is considered quite large and financially compared with Albanian products. 64% of the group say that the prices applied for craft products are quite low and the report quality / price is not satisfactory, so that high quality craft products lost value because of lower prices (61%).

Which is the future of these products?

About 55% of respondents are not confident about the future of their activity even though a large percentage of them (94%) want to expand activities in the years ahead. Challenges and problems highlighted during the interview had to do with protecting their products and greater support from Albanian government.

#### **4.2.5 Graphic results of the survey**

The questionnaire presented to souvenirs shops or craft atelieve is included in annex no.1.

**Table 1.**

The first question. Age of respondents

| Age                              | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|----------------------------------|-----------|------------|------------------|
| Under 30 years old               | 4         | 12         | 12               |
| From 31 years up to 40 years old | 8         | 24         | 36               |
| Over 40 years old                | 21        | 64         | 100              |
| Total                            | 33        | 100        |                  |

It is noted that most of the respondents are between 31 and 40 years old.

**Table 2.**

The second question. Education of respondent

| Education   | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-------------|-----------|------------|------------------|
| 8 years old | 4         | 12         | 12               |
| High school | 19        | 58         | 70               |
| University  | 10        | 30         | 100              |
| Total       | 33        | 100        |                  |

Most of the artisans or craft souvenirs traders have a high school education. Not small is the percentage of those with university.

**Table 3.**

The third question. Legal form of business where artistic craft products are traded.

| Legal form    | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|---------------|-----------|------------|------------------|
| Physic person | 32        | 97         | 97               |
| Ltd           | 1         | 3          | 100              |
| Partnership   | 0         | 0          | 100              |
| Total         | 33        | 100        |                  |

In most cases, artisans or craft sales activities are organized as physic persons.

**Table 4.**

The Fourth Question. The time of the opening activity.

| Start time of craftsman activity | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|----------------------------------|-----------|------------|------------------|
| Before '90                       | 7         | 21         | 21               |
| 1990 – 2000                      | 11        | 33         | 55               |
| After 2000                       | 15        | 45         | 100              |
| Total                            | 33        | 100        |                  |

Is the period after 2000 that has made possible the evolution and establishment of production activity and sales of handicraft products.

**Table 5.**

Question five. The origin of the craft products traded.

| Types of products traded | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|--------------------------|-----------|------------|------------------|
| Produced in Shqiperi     | 29        | 88         | 88               |
| Produced abroad          | 1         | 3          | 91               |
| Both                     | 3         | 9          | 100              |
| Total                    | 33        | 100        |                  |

The main countries supplying craft products.

**Table 6.**

| Supplier countries      | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-------------------------|-----------|------------|------------------|
| Tirana                  | 17        | 28         | 28               |
| Kruja                   | 20        | 33         | 61               |
| Shkoder                 | 15        | 25         | 85               |
| Abroad Albania (Greece) | 1         | 2          | 87               |
| Produced by their own   | 8         | 13         | 100              |
| Total                   | 61        | 100        |                  |

Most of craft products made by well-known cities as the cultural heritage hearth popular crafts. Mention here Kruja, Shkodra, Berat, Gjirokastra, etc. Although 88% of respondents provide products within the Albanian territory, trading in foreign markets began to become reality.

**Table 7.**

Question six. Reasons of trading of craft products.

| Reason                    | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|---------------------------|-----------|------------|------------------|
| Market with high profit   | 30        | 91         | 91               |
| Products with high demand | 1         | 3          | 94               |
| Others *                  | 2         | 6          | 100              |
| Total                     | 33        | 100        |                  |

Crafts products are a particularity of every nation. This especially makes them very attractive. The fact that the craft sector is a high profitable market is one of the reasons for the creation of manufacturing activity and selling them. Another reason is the legacy of their creation from generation to generation (6%).

**Table 8.**

Question seven. Forms of finding craft products

| Channels                       | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|--------------------------------|-----------|------------|------------------|
| Directly from the manufacturer | 23        | 70         | 70               |
| From wholesalers to retails    | 5         | 15         | 85               |
| From other intermediary        | 5         | 15         | 100              |
| Total                          | 33        | 100        |                  |

About 70% of craft products dealers have established direct links with their manufacturers. The distribution channel from wholesalers manufacturer then to retail manufacturer and to the final customer has not yet taken final form.

**Table 9.**

Question eight. The price of craft products is considered low, high or average?

| Price   | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|---------|-----------|------------|------------------|
| Low     | 21        | 64         | 64               |
| Average | 11        | 33         | 97               |
| High    | 1         | 3          | 100              |
| Total   | 33        | 100        |                  |

**Table 10.**

Question nine. Do you need publicity for your craft products?

| Need for publicity | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|--------------------|-----------|------------|------------------|
| Yes                | 28        | 85         | 85               |
| No                 | 5         | 15         | 100              |
| Total              | 33        | 100        |                  |

Have you ever applied to your business promotion forms of craft products?

| Promotion | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-----------|-----------|------------|------------------|
| Yes       | 4         | 12         | 12               |
| No        | 29        | 88         | 100              |
| Total     | 33        | 100        |                  |
|           |           |            |                  |

Have you ever done market research?

| Market Research | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-----------------|-----------|------------|------------------|
| Yes             | 1         | 3          | 3                |
| No              | 32        | 97         | 100              |
| Total           | 33        | 100        |                  |

Although most of the artisans or traders of these products think that promotion is essential folk crafts, 88% of them do not apply it. A fact to be noted is not the implementation of 'market research' (97% of respondents), which is quite necessary to determine customer preferences and possible identification of potential clients or keeping it current.

**Table 11.**

Question ten. Do you know the concept of "Intellectual Property"?

| Intellectual Property | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-----------------------|-----------|------------|------------------|
| Po                    | 4         | 12         | 12               |
| Jo                    | 29        | 88         | 100              |
| Total                 | 33        | 100        |                  |

Informing participants of craft sector about forms of protection products and their talent is very important, but 88% of respondents did not recognize the concept of intellectual property and even not the way of protection from no fair competition.

**Table 12.**

Question eleven. Do you know if any of your craft products traded under a commercial brand?

| Intellectual Property | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-----------------------|-----------|------------|------------------|
| Yes                   | 3         | 9          | 9                |
| No                    | 30        | 91         | 100              |
| Total                 | 33        | 100        |                  |

"Made in Albania": placement and creation of a trade mark of craft products is the main step for the protection of copyright, the development of this sector and his opportunity for recognition in foreign markets. Not less but 91% have no knowledge about trading crafts products under a brand name shopping.

**Table 13.**

Question twelve. How many employees do you have in your activity?

| Employed                                 | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|--|-----------|------------|------------------|
| Family Business (working family members) | 5         | 15         | 15               |
| 1 to 2                                   | 20        | 61         | 76               |
| 3 to 4                                   | 8         | 24         | 100              |
| More                                     | 0         | 0          | 100              |
| Total                                    | 33        | 100        |                  |

Craft parlour are seen as a family business where is reflected the legacy of this talent from generation to generation. However, in most cases (61%) average number of employees is 1-2 persons.

**Table 14.**

Question thirteen. Who are the target customers of craft products.

| Category of target customer | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-----------------------------|-----------|------------|------------------|
| Local residents             | 1         | 3          | 3                |
| Foreigners - tourists       | 1         | 3          | 6                |
| Both categories             | 31        | 94         | 100              |
| Total                       | 33        | 100        |                  |

94% intended to attract their own clients, which comprises both local residents and tourists.

**Table 15.**

Question fourteen. Do you feel threatened by imported products emulation?

| Imitated products | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-------------------|-----------|------------|------------------|
| Yes               | 18        | 55         | 55               |
| No                | 15        | 45         | 100              |
| Total             | 33        | 100        |                  |
|                   |           |            |                  |

Flux of imitative products in Albanian markets has negatively impacted Albanian craft sector. Although 45% of respondents stating that they do not feel threatened by these products, it would be very important to exist forms of protection to this phenomenon.

**Table 16.**

Question fifteen. How do you think the future of this business?

| The future | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|------------|-----------|------------|------------------|
| Better     | 13        | 39         | 39               |
| Worse      | 1         | 3          | 42               |
| Threatened | 1         | 3          | 45               |
| No idea    | 18        | 55         | 100              |
| Total      | 33        | 100        |                  |



**Table 17.**

Question sixteen. Challenges and problems that face in this business?

| Challenges and Problems             | Frequency | Percentage | % of accumulated |
|-------------------------------------|-----------|------------|------------------|
| No fair competition / Mock out      | 4         | 12         | 12               |
| Lack of support from the Government | 3         | 9          | 21               |
| No response                         | 26        | 79         | 100              |
| Total                               | 33        | 100        |                  |

The last question of questionnaire aimed at identifying the challenges and problems faced by artisans or any member of the craft sector.

79% of respondents have not given a response.

However the rest identified two of main problems but not only for the sector such as lack of support from Albanian Government in creating an infrastructure and inability to be protect against multiple imitation and from unfair competition.

**Conclusions**

1. Craft products sector does not have a complete distribution channel. It is very dery difficult for craft products to move to the final consumer or buyer.
2. Channel marketing is not developed or is developing at a very mediocre level in some cases.
3. There isn't a system of integrated marketing communications to support crafts and souvenirs sector to reach the final buyers, both international and domestic.
4. All manufacturers of craft products and souvenirs, as well as all department sales of these products, face a lack of management, communication, financial, design and marketing and research capabilities.
5. There is no law to protect and regulate the artisanal sector, the production and sales of these products.
6. There is a total discrepancy between where the craft products and souvenirs are offered for sale and the places where are the real buyers. This is connected with seasonality. But this fact makes it difficult for these businesses to manage their inventories.
7. There are not correct local politics in support of this sector. But recently are created several important initiatives undertaken by several Albanian cities and regions

in relation to the promotion of the artisanal sector, along with other important developments in the tourism sector, as we can mention: the municipalities of Korça, Shkodra , Elbasan, Gjirokastra, Tirana, etc.).

8. Prices: In most cases, consumers of these products and especially tourists require either a small souvenir minimum prices to get as memory or something of value many times higher, but with high quality. Both these cases should be taken into consideration by the artisans.

9. There is a lack of investment, particularly in the manufacturing sector of the artisans in terms of techniques and new technologies, as well as tools and equipment they use. There are still used tools that were used during the previous regime.

### 4.3 Роль прибутку і рентабельності на підприємстві

Прибуток є важливою і головною рушійною силою економіки, основним спонукальним мотивом діяльності підприємців, певним гарантом прогресу соціально-економічної системи. Вважається, що прибуток є узагальнюючим показником діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Власники і персонал мають зробити усе необхідне для забезпечення формування прибутку у розмірі, потрібному для подальшого функціонування і розвитку підприємства і забезпечення усіх груп інтересів. Фінансовим результатом господарської діяльності будь-якого підприємства виступає його прибутковість, яка характеризується абсолютними (сума прибутку) та відносними (рівень рентабельності) показниками. Прибутковість являє собою стійке економічне явище, що проявляється як підтверджена здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від здійснення як основної, так і всієї господарської діяльності, що полягає в перевищенні доходу над здійсненими витратами в розмірі достатньому для ефективного подальшого функціонування. Прибутковість підприємства характеризують два показники: прибуток та рентабельність. Ці показники тісно пов'язані між собою. Зростання рентабельності об'єктивно свідчить про збільшення одержуваного прибутку.

Прибуток являє собою додаткову вартість, яка створюється під час процесу виробництва понад вартість виробничих ресурсів та робочої сили що були використані. Прибуток є якісним показником, оскільки він синтезує всі сторони діяльності підприємства, характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому. Головною метою управління прибутком є визначення шляхів найбільш ефективного його формування та оптимального розподілу, що спрямовані на забезпечення розвитку діяльності підприємства та зростання його ринкової вартості [148].

Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї господарської діяльності, використовуючи її ресурси, і вона є економічним інструментом, який лежить в основі всіх рішень компанії щодо управління діяльністю та взаємовідносин з діловими партнерами і тому він набуває статусу основного критерію, що використовується для оцінки економічної ефективності. Рентабельність означає отримання доходу від реалізації продукції, який повинен перевищувати витрати. Як наслідок, прибутковість відображає ефективність всієї економічної діяльності підприємства.

Актуальність даної теми дуже важлива, тому що рентабельність вважається вирішальним інструментом механізму ринкової економіки для формування виробництва відповідно до потреб споживачів.

Рентабельність - це показник економічної ефективності виробництва промислового підприємства, який відображає кінцеві результати господарської діяльності. Її розраховують як відношення балансового прибутку до середньорічної вартості основного капіталу і нормованих оборотних коштів.

Розрізняють два види рентабельності:

- рентабельність, розрахована на основі балансового (загальною) прибутку,
- рентабельність, розрахована на основі чистого прибутку.

Для оцінки ефективності роботи підприємства недостатньо використовувати тільки показник прибутку. Наприклад, два підприємства одержують однаковий прибуток, але мають різну вартість виробничих фондів, тобто суму основного капіталу і оборотних коштів. Ефективніше працює те підприємство, у якого вартість виробничих фондів менша. Таким чином, для оцінки ефективності роботи підприємства необхідно зіставити прибуток і виробничі фонди, за допомогою яких вона створена. Це і є рентабельність [149].

Аналізуючи прибуток за декілька років, необхідно встановити, яка склалася тенденція в її зміні, чи відображає вона збільшення ефективності роботи підприємства.

Якщо сума прибутку показує абсолютний ефект діяльності, то рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний рівень прибутковості підприємства або продукції, яка проводиться. У загальній формі рентабельність розраховують як відношення прибутку до витрат або використуваних ресурсів [150].

На сучасному етапі розвитку економіки в Україні, створення все більшої і більшої кількості нових підприємств між ними загострюється конкурентна боротьба. Це призводить до того, що залишаються лише ті, керівники яких здатні ефективно керувати підприємством і досягати поставлених цілей. У значній степені допомагає їм у цьому аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства і подальше коректування його роботи, із врахуванням одержаних результатів.

Розглянемо роль прибутку і рентабельності на прикладі підприємства АТ «Харківобленерго». АТ «Харківобленерго» було новим найменуванням Державної акціонерної енергопостачальної компанії «Харківобленерго», створеної у порядку, передбаченого указом Президента України від 04.04.1995р. N 282/95 «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України», на підставі наказу Міністерства енергетики та електрифікації України від 22 серпня 1995р. №163. Метою діяльності Товариства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між фондами Товариства та акціонерами Товариства. Розподіл електричної енергії та надання послуг комерційного обліку є основними видами діяльності Товариства [147].

У таблиці 1 наведено показники по АТ «Харківобленерго» за три роки.

Таблиця 1.

Показники прибутку та рентабельності АТ «Харківобленерго»  
за 2019-2021 роки

| Показник/роки   | 2019    | 2020    | 2021    |
|---|---------|---------|---------|
| 1   | 2       | 3       | 4       |
| Прибуток балансовий, тис.грн.                                     | 8077573 | 9417821 | 2959326 |
| Прибуток від реалізації продукції<br>(товарів, послуг) , тис.грн. | 7947766 | 9054173 | 2545093 |
| Прибуток від іншої реалізації,<br>тис.грн.                        | 112129  | 348898  | 399719  |
| Прибуток від позареалізаційних<br>операцій, тис.грн.              | 17678   | 14750   | 14514   |
| Рентабельність підприємства<br>загальна,%                         | 1,35    | 1,7     | 0,5     |
| Рентабельність продукції,%  | 99      | 99      | 89,6    |
| Прибуток балансовий, тис.грн.                                     | 8077573 | 9417821 | 2959326 |
| Прибуток від реалізації продукції<br>(товарів, послуг) , тис.грн. | 7947766 | 9054173 | 2545093 |
| Прибуток від іншої реалізації,<br>тис.грн.                        | 112129  | 348898  | 399719  |
| Прибуток від позареалізаційних<br>операцій, тис.грн.              | 17678   | 14750   | 14514   |
| Рентабельність підприємства<br>загальна,%                         | 1,35    | 1,7     | 0,5     |
| Рентабельність продукції,%  | 99      | 99      | 89,6    |
| Прибуток балансовий, тис.грн.                                     | 8077573 | 9417821 | 2959326 |

Загалом за три роки балансовий прибуток знизився на 6458495 тис. грн. Це відбувалося завдяки зниженню прибутку від основної діяльності та прибутку від іншої реалізації.

Прибуток від основної діяльності (тобто прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс: у 2020 – на 13%; у 2021 – по відношенню до 2020-го знизився на 71%. Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається як різниця між обсягом реалізованої продукції у чинних цінах та їх повною собівартістю. Обсяг реалізації продукції в 2020 році характеризувався зростанням, відповідно зростав і прибуток. Зростання зумовлене вкладеннями у підприємство інвестицій, зокрема значна їх частина була спрямована на відновлення основних фондів. Цим же можна пояснити зниження прибутку у 2021 році. У абсолютному вираженні прибуток від іншої реалізації діяльності збільшився на 50821 тис.грн.

В загальному характеризуючи динаміку показників прибутку можна сказати, що вона в 2020 році є зростаючою; виняток складає лише прибуток від позареалізаційних операцій. До таких невітшних результатів привело виявлення збитків минулих років. У 2021 році зростання динаміки прибутку припинилося і на жаль показало тенденцію до його зниження.

Рентабельність реалізованої продукції характеризує прибутковість основної діяльності підприємства. На базовому підприємстві рентабельність реалізації знизилась на 9,4%, що склало в 2021 році 89,6%; порівняно з 99% у попередньому.

Для оцінки рівня коефіцієнтів оборотності і рентабельності потрібно співставити їх між собою. Наприклад, порівняти рентабельність усіх активів з рентабельністю власного капіталу, що розрахована за чистим прибутком. Різниця між цими показниками обумовлена застосуванням підприємством зовнішніх джерел фінансування.

Рівень рентабельності прямо пропорційний обсягу та ціні продукції, робіт, послуг та обернено пропорційний їх собівартості, тобто є інтегральним показником ефективності діяльності підприємства.

Так за даними таблиці 1 загальна (чиста) рентабельність підприємства за 2019, 2020, та 2021 роки склала відповідно 1,35%, 1,7% та 0,5%. Отже, можливо зазначити, що всі показники рентабельності підприємства зазнали зниження у 2021 році порівняно з минулим роком. Це означає, що загальна діяльність підприємства погіршилася з попереднім 2019-2020 роком.

Таким чином, показники рентабельності вказують на реальну величину прибутку у порівнянні з сумою витрат, капіталу та ресурсів, які сюди були вкладені. Аналіз рентабельності дає можливість:

- зрозуміти ефективність вкладення грошових ресурсів в підприємство та наскільки раціонально вони використовуються;
- підприємствам виробляти продукцію високої рентабельності, яка буде користуватись найвищим споживчим попитом та задовольняти їх потреби;
- в умовах ринкової економіки підвищити конкурентоспроможність.

В ході аналізу показників прибутковості АТ «Харківобленерго» було виявлено значний спад у 2021 році. Через це підприємство потребує рекомендацій щодо підвищення прибутку.

Розглядаючи резерви максимізації прибутку слід звернути увагу на те, що прибуток залежить як від доходів підприємства, так і від його витрат.

Отже, збільшення прибутку можна досягти двома способами: зменшити витрати на виробництво або збільшити дохід від реалізації. Тому, перед кожною фірмою постає питання правильно сформулювати свою цінову стратегію й обрати оптимальний обсяг виробництва.

Підстави максимізації прибутку такі самі, що й мотиви максимізації корисності споживача. Максимізація прибутку є вирішальною умовою успішної конкурентності підприємства, його життєздатності і закріплення на ринку.

АТ «Харківобленерго» треба постійно удосконалювати засоби виробництва, тобто впроваджувати нову техніку, удосконалювати технології, впроваджувати прогресивні матеріали тощо. І тим самим дозволить значно знизити собівартість продукції і підвищить прибуток.



Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором росту прибутку. У зниженні собівартості продукції найбільш повно відбивається економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство. Максимальна мобілізація резервів собівартості продукції є важливою умовою ефективного функціонування підприємства.

Механізоване виробництво потребує значно менше робітників і це в свою чергу зменшить витрати на оплату праці. Також за рахунок нового обладнання можна збільшити випуск продукції, що в свою чергу призведе до зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції. Але після цього підприємству доведеться шукати нові ринки збуту продукції – і в Україні, і за кордоном. Тобто потрібно виділити деякі кошти на рекламу, це обов'язково принесе результати.

Слід також відмітити, що з ростом обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і внаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більший обсяг виробництва, тим за інших рівних умов більше сума одержуваного підприємством прибутку. Але в той же час ріст прибутку на підприємстві означає й збільшення відрахувань в державний бюджет [151].

Резервом росту прибутку промислових підприємств є підвищення якості продукції, що виробляється, і ліквідація втрат від браку. Проблема якості продукції в ряді галузей промисловості пов'язана із підвищенням надійності і тривалості використання виробів. Багато підприємств випускають продукцію з гарантією. Практика показує, що деякі підприємства забезпечують гарантований строк служби виробів за рахунок оплати витрат по передчасному ремонту бракованої продукції, реалізованої споживачу в майстернях гарантійного ремонту. Це призводить до зниження якості продукції і збільшенню її собівартості, так як в плановій собівартості вже передбачені витрати на гарантійний ремонт, що наносить як моральний, так і матеріальний збиток і покупцю і виробнику.

Підвищення прибутку на АТ «Харківобленерго» може відбутися також за рахунок підвищення продуктивності праці. З ростом продуктивності праці

знижуються витрати праці в розрахунку на одиницю продукції, а отже, зменшується і питома вага заробітної плати в структурі собівартості. Для цього підприємство повинне активно використовувати різноманітні мотиваційні засоби: перевести якомога більше працівників на відрядну форму оплати праці, працівникам погодинної форми у більшому розмірі оплачувати роботу в понад урочний час, забезпечувати доставку працівників на роботу та з роботи за узгодженими маршрутами, надавати матеріальну допомогу працівникам з нагоди ювілейних та інших визначних дат. Враховуючи специфіку роботи слід також проводити профілактичне оздоровлення та медичне обстеження працівників за рахунок підприємства, організовувати санаторно-курортне лікування для працюючих та інвалідів праці.

Важливе значення в боротьбі за зниження собівартості та підвищення прибутку має дотримання найсуворішого режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства. Послідовне здійснення на підприємствах режиму економії виявляється насамперед у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, скороченні витрат по обслуговуванню виробництва і керуванню й інших непродуктивних витрат. Необхідно регулярно проводити інвентаризацію запасів і обладнання з метою виявлення надлишків. Ці надлишки необхідно продавати за ринковими цінами.

Потребують вдосконалення й нормативи. Технічно обґрунтовані норми й нормативи, їх своєчасний перегляд, з одного боку, впливають на оплату праці, а, з іншої – на формування ціни, тому що виявлення резервів призводить до зниження суспільно-необхідних витрат робітників [148].

Одним з резервів збільшення прибутку промислових підприємств, є більш повне використання вторинних ресурсів та попутних продуктів. Доля вторинної сировини в загальному обсязі матеріальних ресурсів, використовуваних у господарстві країни, значно зростає.

Резервом збільшення прибутку суб'єктів господарювання є ліквідація невиробничих виплат по заробітній платі, по оплаті цілоденних простоїв і часів внутрішньо змінного простою, доплат за працю в додатковий час, ліквідація

невиробничих витрат і втрат у складі витрат на обслуговування підрозділів виробництва і управління.

Також важливу роль в підвищенні прибутку відведена маркетингу. Практика світової торгівлі показала, що багато видів нових виробів не знаходять свого покупця на ринку без вправної організації маркетингу. Тому в цих умовах господарювання слід більше уваги приділяти маркетингу.

Для збільшення обсягу отриманого прибутку підприємству АТ «Харківобленерго» необхідно застосовувати правильну тактику в області встановлення цін. У цінах повинні відображатись суспільно-необхідні витрати на виробництво і реалізацію продукції, її споживчі властивості, якість, платоспроможний попит. Від правильності розрахунку ціни багато в чому залежить обсяг отриманого прибутку, ліквідність і платоспроможність підприємства, його фінансовий стан [151].

Отже, для підвищення прибутку АТ «Харківобленерго» потрібно спиратися на комплексний техніко-економічний аналіз роботи підприємства: вивчення техніко-економічних показників роботи підприємства й організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей і основних засобів, сировини і матеріалів, робочої сили, господарських зв'язків тощо.

Таким чином, для успішного функціонування та розвитку підприємств різних галузей економіки необхідно приділяти увагу такому якісному показнику, як рентабельність, адже ефективна діяльність підприємств безпосередньо залежить від отриманого прибутку. Саме прибуткове підприємство має фінансові ресурси для розширення діяльності, для здійснення інвестицій, для модернізації устаткування та удосконалення технології виробництва. Аналіз рентабельності підприємства дає змогу визначити ефективність вкладення коштів у підприємство, оптимальність та раціональність їх використання. Таким чином, виявивши недоліки під час аналізу рентабельності, ми повинні активно розробляти можливі шляхи вдосконалення виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, що в майбутньому буде сприяти зростанню прибутку та рентабельності підприємства.

#### **4.4 Strategic planning of enterprises in the marketing-management environment**

The marketing-management system of an enterprise on the market is formed on the basis of strategic and tactical levels, however, if the tactical level is responsible for prompt response to consumer needs, then the strategic level is based on strategic marketing planning.

Strategic planning of marketing management is one of the main functions of management as a process of determining goals, as well as ways to achieve them.

Strategic marketing management planning forms the basis for all management decisions. Within the framework of its strategic planning, many issues of enterprise management are considered, including: development of the general strategy of the enterprise, preparation of strategic decisions in individual structural units, analysis of the competitive environment, determination of main goals, management of strategically important factors of activity in the market, formation of a marketing strategy in the market of individual goods, study of the life cycle of products on the market, management of the portfolio of orders, identification of strategic prospects for financing capital investments. Therefore, the main purpose of strategic marketing-management planning is to identify the optimal of all possible alternative options for the development of the enterprise in the future.

Strategic planning at the enterprise is implemented at three levels:

- 1) corporate level;
- 2) business level (level of strategic business divisions);
- 3) product level.

At the corporate level, the tasks of strategic planning consist of the definition of a mission and long-term goals of the enterprise.

At the business level, with the help of strategic planning, it is necessary to analyze the business portfolio of the company's divisions and adjust their development directions.

At the product level, the tasks of marketing strategic planning are distinguished

in the ways of achieving competitive advantages in the assortment policy offered by the company.

The advantages of marketing strategic planning include:

- 1) the ability to change the company's response from a system of passive to a system of active actions;
- 2) coordination of the main activities of the enterprise in accordance with changes in tastes and preferences of consumers with the possibility of obtaining an appropriate level of profit;
- 3) quantitative and qualitative assessment of the enterprise's activity;
- 4) the possibility of focusing the company's attention on more effective areas of work.

Strategic marketing planning at the enterprise covers a set of tasks, namely:

- 1) at which market segment should be focused efforts on;
- 2) what is the permissible market share in each region;
- 3) how to allocate funds between marketing functions;
- 4) what should be the product, price, as well as communication and distribution policies.

Planning in the marketing-management system of the enterprise performs the following basic functions [152]: determines the goals, basic principles and evaluation criteria of the planning process itself; forms the structure and types of plans, ensures their interconnection; determines the necessary set of marketing information for building a strategic marketing-management plan; forms the overall planning process and defines its boundaries; ensures the formation of an algorithm for the implementation of the enterprise's corporate and competitive strategies; ensures the process of implementation of marketing control and monitoring of the results of the provided strategies.

The process of marketing planning is based on a number of principles. First of all, it is:

- systemic and comprehensive, i.e. coverage of all aspects of the company's activity with a separate strategy and consideration of relationships between structural

units and the influence of the external environment;

- consistency – strategic changes must take place in a certain order);
- realism – taking into account the specifics of the company's activity and the possibilities of achieving certain specified indicators;
- dynamism – taking into account time characteristics and changes occurring in the enterprise and the external environment.

At the same time, the process of marketing planning in the marketing management system should be based on the following principles [153]:

- responsibility for the process of implementing the plan should rest with the person who developed it;
- the level of competences corresponding to the enterprise's resource base is included in the marketing plan;
- completeness and complexity of marketing decisions;
- the appropriate level of specificity regarding certain parameters of marketing activities;
- availability of a resource base for the use of alternative options;
- a defined system of consecutive actions within a certain period of time;
- economy;
- quality of implementation of planned actions within strategic marketing planning;
- flexibility and adaptability of planning in accordance with changes in the market environment of the enterprise.

The content and degree of formalization of the planning system in the marketing management system depend on the following factors:

1. level of centralization of planning and management. If the enterprise operates in many markets, it is characterized by independence in making management decisions. Conversely, when the enterprise operates in one market, the management system is usually centralized. However, there are times when certain marketing decisions require a high level of centralization of certain management functions.

2. the position of the enterprise and the peculiarities of its activity on the market.

If the enterprise operates in a market where a stable level of competition is observed, there are no fluctuations in the amount of demand, formalized planning systems are used in such markets, which provide for clearly established planning boundaries, division of functions and a system for developing a strategic marketing-management plan.

If the enterprise operates in several segments, with uncertain fluctuations in the volume and structure of demand, commercial operations are accompanied by a level of risk, there is aggressive competition, it is better to use tactical marketing-management plans that allow you to quickly adjust the directions of work as dangerous situations arise. When such situations occur, it is necessary for the company to have action plans developed in advance. After all, the decisive factor in the work is the time factor, therefore, having prepared tactical marketing plans, the company can face an unpredictable situation.

3. peculiarities of the company's activity, the life cycle of the manufactured products. In connection with changes in the conditions of the external environment (for example, the market situation), the capabilities of the enterprise (a new type of product is offered), the periods of strategic marketing management plans for different agro-industrial enterprises may be different;

4. selection of planning boundaries. The development of marketing-management plans is determined both by the characteristics of the company's activities and by the traditions and preferences of managers. The relationship between the marketing management system and the planning sub-function is active and bilateral. On the one hand, the goals of marketing management have a decisive influence on the formation of the planning system, on the other hand, the implementation of all marketing management measures is interconnected within the plan.

The process of strategic marketing planning plays such an important role in the activities of enterprises that usually it is presented in the form of a strategic marketing-management plan, which defines a set of goals and measures for a specific period of time.

The analysis of the components of strategic marketing planning for enterprises

proposed by scientists and researchers shows the versatility and multi-vector nature of a certain component in the process of building an enterprise development strategy.

Studies show that the issue of strategic planning of marketing management is not given enough attention in scientific works; in addition, the lack of a unified strategic marketing plan for all types of enterprises provides a wide scope for research. That is why we have proposed an algorithm for a strategic marketing-management plan for an agro-industrial enterprise, which is carried out in three stages:

The first stage is the planning stage, which consists of three sub-stages: situational analysis, definition of main products and markets, as well as formation of goals, development of a marketing program.

II stage – implementation stage;

The third stage is the stage of control.

The marketing-management plan is an "action map" that determines the direction of marketing management of the enterprise in a certain territory.

Taking into account the specifics of the market, the marketing management plan will have a specific form, which will be determined by the following factors:

- target audience and objectives of the plan. The marketing-management plan, which is intended for internal use in the enterprise, shows the direction of the future marketing policy of the enterprise's management. All employees of the enterprise who are responsible for its implementation or who may be affected by its implementation, the complexity of the enterprise structure, familiarize themselves with it. If the plan is designed for external users in order to attract capital, then it performs an additional sales function and must necessarily contain financial information;

- the line of work of the enterprise covered by the plan, depending on the complexity of the product offering. For some enterprises, these plans can be drawn up for six months, for others - for a year, and for large enterprises with production modernization, even for 5 years.

Having determined the essence of the marketing-management plan, it is necessary to analyze each stage of the proposed algorithm for building a strategic



marketing-management plan, which will enable the enterprise to optimize its financial results and take a competitive position on the market.

The first stage should begin with a situational analysis, i.e., analyze the past, present, and future position of the product, enterprise, or its structural unit, taking into account changes in external environmental factors. An effective tool for conducting a situational analysis is a SWOT analysis, i.e. an enterprise's assessment of its internal strengths and weaknesses, external threats and opportunities [154]. This analysis enables the enterprise to identify strategic factors that can significantly affect its activities. However, not all of them have the same meaning. Therefore, taking into account the specifics of the economic environment, it is necessary to single out the determinants of them that have the greatest impact on the business prospects of these enterprises, and then change their strengths, working on reducing the influence of the strengths, while using the potential opportunities of the external environment, searching for the elimination of potential external threats. At this stage, not only a SWOT analysis is carried out, but also the application of its results for a specific direction of the company's work, actions that will contribute to the company's success.

Based on the results of a SWOT analysis and an in-depth study of the specifics of the work of enterprises in the industry, competitors, internal situation and consumers, the company can evaluate a set of product and market management strategies (Fig. 1).

| <b>Markets</b> | <b>Products</b>                 |   |
|----------------|---------------------------------|---|
|                | available                       | new ones                                      |
| available      | market penetration strategy     | product development strategy                  |
| new ones       | new market development strategy | strategy of penetration into other industries |

Fig. 1. Product and market strategies to increase the volume of sales of the product of the enterprise of the complex

Taking into account the wide scope of this type of analysis, it is recommended at a certain stage of the strategic marketing-management plan to focus on a thorough study of four directions of work of agro-industrial enterprises, which are the basis of the marketing-management program:

- study of industry trends;
- analysis of competitors and evaluation of the competitive position on the market;
- assessment of one's own situation;
- research of consumer tastes and preferences.

Without changing the product and market position and using the tool of the strategy of deep penetration into the market, it can increase sales volumes and its market share. Such a strategy can be implemented in the following directions:

- 1) increasing sales volumes for existing consumers of an agro-industrial enterprise in a certain sales market;
- 2) by attracting new consumers to the company's products in the existing sales market.

The sources of realization of the directions defined above can be:

- active advertising policy;
- intensive use of sales promotion tools;
- appropriate level of service,
- adjustment of production and sales costs.

The essence of the market development strategy is the possibility of promoting the company's product structure in new sales markets. The following strategy is implemented in two main directions:

- attraction of new market segments;
- expanding the territorial boundaries of the market.

The product development strategy means the modification of the product of the agro-industrial enterprise, its quality parameters (image, expansion of the assortment line) for the existing circle of consumers of the enterprise, that is, the enterprise offers an improved product on the existing market or expands its assortment.

The next sub-stage of the planning stage is the development of a marketing-management program. The measures implemented in the second sub-stage provide marketing managers with information about which consumer groups the product offers of enterprises are designed for, and what needs product is going to satisfy. The set of sub-stage parts forms a coordinated program for a strategic marketing-management plan.

The second stage of building a strategic marketing-management plan is the stage of implementation, which involves putting it into practice. The measures used by the enterprise to form a strategic marketing management plan are:

- 1) obtaining resources;
- 2) construction of the organizational structure of marketing management and decisions regarding the implementation of its measures;
- 3) development of calendar schedules;
- 4) implementation of the marketing-management program developed during planning.

Therefore, taking into account the above, it can be stated that the implementation of the strategic marketing-management plan is the establishment of deadlines for the implementation of the most important tasks provided for in the calendar schedules with the permission to be prospective documents that determine the target instructions and contribute to the completion of the assigned tasks within the set deadline. They are also related to program schedules, in which the various tasks of the program are coordinated by time. To draw up a schedule it is necessary:

- to determine the main tasks;
- to set deadlines;
- to organize work to complete tasks within the established deadlines;
- to distribute responsibilities between executors.

Without effective tools and implementation strategies, marketing management plans remain only on paper. Their implementation requires careful attention to both the details of the marketing-management strategy and the intricacies of marketing-management tactics.

For the successful implementation of the marketing-management program at enterprises, it is necessary to carry out many marketing actions, in particular, to build an effective sales system, to develop an optimal supply chain, to determine the amount of discounts for wholesale buyers. Such day-to-day operations are called marketing tactics. In the process of considering the methodological tools for building a marketing-management system, the measures that can be used by the enterprise at the tactical level of strategic marketing-management are determined.

#### **4.5 The formation of the creative economy as a key vector of the digital transformation of enterprises**

Humanity is experiencing a new epochal trend – a phase transition to the future socio-economic formation, which can be called a society of sustainable development. Its general goal is a person's social development against the background of harmonious relations between the economy and nature. The peculiarity of this transition is that it takes place in three industrial revolutions Industries 3.0, 4.0, and 5.0, which are a kind of general metatrends.

*The Third Industrial Revolution* is a phenomenon of radical qualitative transformation of socio-economic systems, characterized by the following processes: the transition to renewable sources of energy and raw materials, the mass introduction of additive technologies and network production systems, the digital basis of recording and transmission of information, the formation of horizontal production-consumer structures and corresponding forms of solidarity in economic relations.

*The Fourth Industrial Revolution* is the introduction of cyber-physical systems into the processes of production and consumption of products, which gives rise to fully automated networks capable of operating without direct human involvement (Industry, 2022).

*The Fifth Industrial Revolution* is a phenomenon of human adaptation to a synergized environment, during which the personal basis of a personality develops, in particular, based on the synergistic integration of human cognitive abilities and artificial intelligence, as well as human biological nature and technical means.

A feature of socio-economic systems is the active role of a person, who influences with his work the changes in the conditions of the external environment and the formation of the necessary prerequisites for transformational changes in these systems. In the process of epochal phase transitions that change the contours of human civilization in the essential triad of person (bio-labor-socio), the center of gravity gradually shifts from "bio" through "labor" to "socio". In the new sustainable/digital formation, the last origin (socio) takes the top place.

The development of a personality's nature should become dominant in the system of goals and values of the future society. For the first time in the history of mankind, in the conditions of full production automation (in particular, through the "Internet of Things"), a person can be freed from routine work to ensure his life needs to develop his creativity.

The personal needs of a "labor" person differ greatly from the personality needs of a "socio" person, contradicting the latter in some ways. Such a situation is due to fundamentally different human attitudes of "labor" and "socio".

"Labor" person is forced to constantly focus on achieving the final production result and improving labor efficiency. This logically determines its desire to reduce costs, standardize and simplify production processes (eliminating redundant elements), and standardize items and, tools, labor, particularly those of natural origin.

In contrast to the "labor" person, the "socio" person by its nature, has an infinite informational content of the formation of its essence. This determines the need for its development, accordingly, its contacts, on the contrary, with integral, complex, non-standard, diverse natural systems. Their potential informational acts as a source of formation of a personality's basis of a person.

The behavioral attitudes of the "labor" person and the "socio" person are also fundamentally different (Fig. 1).

The conducted analysis is extremely important for the formation of ideas about the role of man in ensuring the sustainable development of the economic system. A person can be in several interconnected roles: designer, producer, and consumer.

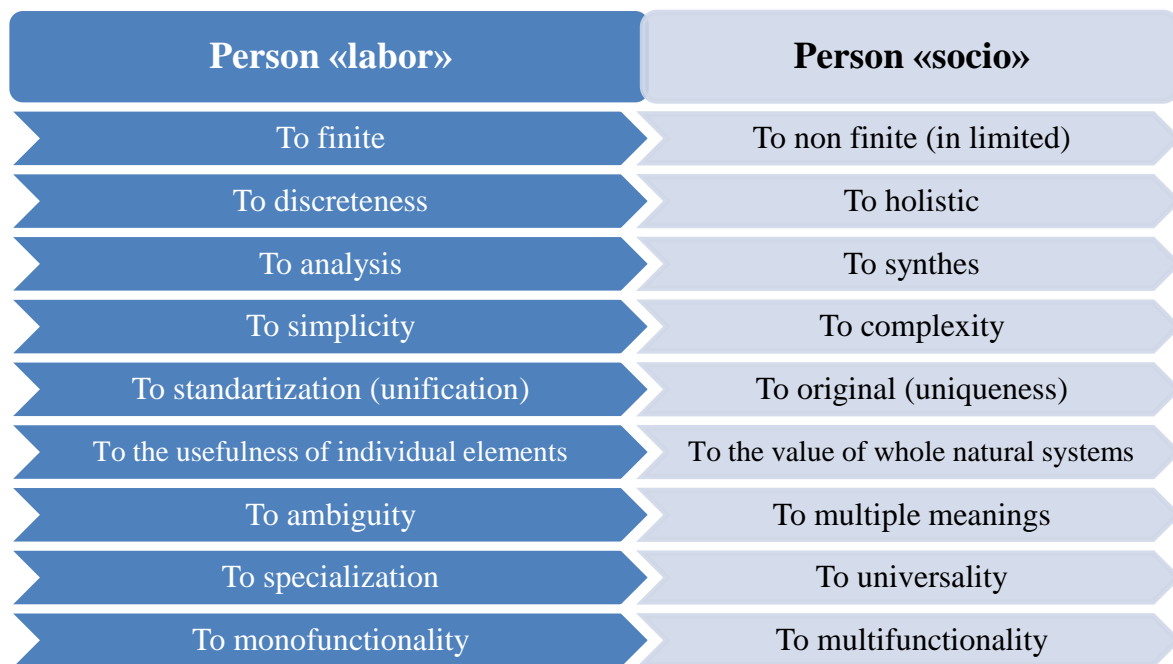


Figure 1. Comparative scheme of behavioral attitudes-aspirations of a person "labor" and a person "socio"

The economic system aims to satisfy the needs of all three conditional components of the essential human triad. However, the structure of these aggregate needs is constantly changing. At the same time, it is possible to note the tendency of a gradual increase in the share of a person's social needs in their overall structure. In particular, in the conditions of modern production, it is increasingly easier (in the sense of lower costs) to feed and provide living conditions for the "bio" person. It is increasingly difficult to satisfy the growing needs of the "socio" person, who acquires more complex properties.

In current conditions, the informational needs of a "socio" person are designed to transform the entire system of value orientations, defining a kind of social order. Its main purpose is to satisfy requests necessary for developing personal qualities. This is exactly what is foreseen by the goals of the Fifth Industrial Revolution (Industry 5.0), designed to harmonize the place of man, on the one hand, in the cyberized production environment, and on the other - in the natural environment.

The priority of the physiological needs of a person "bio" (needs for food, water, living conditions, etc.) and the technocratic interests of a person "labor" (production

needs, desire for profit, career growth, official prestige, etc.) are replaced by the needs of a person "socio" physical improvement, intellectual development, the realization of creative abilities, acquisition of knowledge, rest, aesthetic pleasure.

*A person-consumer* of the information economy fundamentally differs from the consumption of previous eras. The main thing is that all the specified components of a person's personal needs become an end in themselves and not a means of obtaining material goods in the future. By the way, the latter also promises to gradually transform from the primary goal into a means of securing information benefits. Thus, today the car is being transformed from a tool of travel outside the city to grow and harvest crops to feed the bio person to a means of travel to nature for recreation and regeneration of spiritual forces.

*A person-producer* increasingly moves from the influence on the material objects of work (changes in shapes, sizes, and properties) to the impact on information (formation of informational images). Even in the case of the production of material products, the task of the person-producer will increasingly shift from the transformation of material substances (this function will be transferred to machines) to the formation of information programs for the combination and interaction in space and time of material production assets.

*A person-designer* projects the contours of the environment where a person will live and work and the products he will consume. It is quite possible to expect two critical transformations in the activity of a human designer:

- sphere of consumption: the transition from the design of individual goods and services to the formation of life-giving complexes (conditions are created for the comfortable existence of a person "bio", the maximum development of a person "socio" and the realization of the creative potential of a person "labor");

- sphere of production: the transition from the creation of foreign (unacceptable) to nature (in terms of their composition and properties) objects of work and "broken" production cycles to the formation of nature-specific components of objects of work, the production and use of which are organized according to closed cycles.



The economic system, which, on the one hand, is aimed at satisfying personal needs and, on the other hand, is based on the use of the unique creative potential of a person, is conventionally called an innovative economy.

*The creative economy* is a new economic sphere that involves individuals and businesses realizing their creative potential through creating informational and innovative products and services (results), in particular: artistic, cultural, and scientific goods. It can also offer new life to goods and services that have performed traditional production and sales functions. The main thing is that such an economy not only creates new value and brings income to its producers but also gives opportunities to enjoy work and provides a wide range of directions for self-realization.

This term was first mentioned in the work of John Hawkins, a well-known researcher and a member of the UN Advisory Committee on Creative Economy, in the book "Creative Economy: How People Make Money from Ideas." Hawkins describes the creative economy as "creating value from ideas" (Hawkins, 2013). He considers the new economic process as a wave sweeping across the United States and steadily growing at about 5% per year. Hawkins concludes: to be competitive in the market, it is necessary to have creative potential and generate ideas. Otherwise, you get lost among hundreds of people just like you.

The emergence of a new economic class and its influence on the present and the future were successfully described by Richard Florida in the book "Homo creativus". The scientist noted that the creative class is "a set of professions that specialize in a new combination of knowledge and ideas to solve problems or create value" (Florida, 2014). In 2008, the UN Conference on Trade and Development agreed on a creative economy, which is "based on creative assets that can continuously contribute to economic growth and development" (Trade, 2008).

The creative economy is based on the sphere of services that are created by intellectual, creative work. Critical factors are knowledge, innovation, scientific achievements, and technologies based on modern progressive post-industrial society. Thus, intellectual and creative work turns into the leading driving force of the new economy.

Every year, more and more individuals and companies see creativity as a driving force designed to change the future process of development and bring a decent level of income to its performers. The creative economy includes hundreds of spheres of activity. Among them, in particular: television, fine arts, design, cinema, music, architecture, education, fashion, etc. This list can be continued endlessly because human imagination has no limits. The creative economy depends on the creative activity of people and the innovativeness of their works and not on the limitations of natural resources. Thus, this industry does not cause such damage to the environment as it is caused by industrial enterprises or agricultural production. It is these sectors that primarily deplete renewable and non-renewable natural resources massively and also pollute the environment.

Currently, the creative sphere is only gaining momentum and not only in terms of the number of employees but also in terms of its share in the world GDP. According to the United Nations, more than 50 million people working in this industry annually bring in 2.25 trillion dollars in income. In 2021, revenue from creative industries accounted for 6% of the global GDP.

The creative economy is concentrated in highly developed countries, where the necessary conditions for its development have been created. Because of this, talented and creative people are forced to leave small towns and underdeveloped countries, trying to realize themselves in megacities. Cities with a high level of innovation and culture include New York, Milan, Tokyo, Paris, and Madrid (Mazurenko V. & Kopyika, 2018).

Many international organizations are convinced of the prospects for the development of the creative economy and ensuring the sustainable development of humanity with its help. Among them, the UN and UNESCO should be singled out first of all. They are interested in finding new extraordinary projects related to the development of creative industries, supporting them financially, and providing benefits. Recommendations for further actions are being developed. To a large extent, this process of "encouragement" covers Europe, North America, and East Asia.

In Australia, the government has started issuing grants to support artists, writers, and other representatives of creative fields from disadvantaged groups in society. The goal is to popularize Aboriginal arts and create new employment opportunities for the population. Today, these indigenous people's income is about 150 million US dollars annually (Aboriginal, 2022).

In terms of the number of people employed in the creative economy, Ukraine is significantly inferior to the leading leaders (Japan, Great Britain, and Germany). However, it is approaching the average countries (table 1).

Table 1. Employment in the field of creative economy 2018 (The future, 2021)

| Place | Country        | Number of employed, million people |
|-------|----------------|------------------------------------|
| 1     | Japan          | 9                                  |
| 2     | United Kingdom | 3,1                                |
| 3     | Germany        | 3                                  |
| 4     | France         | 1,2                                |
| 5     | Australia      | 1                                  |
| 6     | Spain          | 0,9                                |
| 7     | Ukraine        | 0,9                                |
| 8     | Italy          | 0,6                                |

In Ukraine, investing in creative industries still needs to be completed by the indicators of developed countries. However, specific programs are also implemented that stimulate young people to earn, activating intellectual potential. Examples include Startup Fund, Diya City, 5-7-9 loans, etc.

According to the NGO Global CMD-Ukraine and the Center for the Development of the Creative Economy, the development of the creative economy in Ukraine is quite dynamic. This development has become especially noticeable since 2015. The income of the creative economy in 2015 amounted to USD 3.35 billion, and in 2019 it reached USD 10.10 billion (table 2).

Table 2. Income from the creative economy in Ukraine (Rivchachenko, 2022)

| <b>Year</b> | <b>Income, billion USD</b> |
|-------------|----------------------------|
| 2015        | 3.35                       |
| 2016        | 5.05                       |
| 2017        | 6.62                       |
| 2018        | 7.83                       |
| 2019        | 10.10                      |

The largest producer of added value in the creative economy sector in Ukraine is the IT sector, which accounts for 25% of the total added value. The largest share of IT technology exports is accounted for by computer services - almost 37%. In 2020, their income was 5 billion dollars, and in 2021 6.8 billion US dollars annually. The second place after IT is occupied by architecture and engineering, which bring 9.2% of added value. The third and fourth places are shared by cinema, television and information services, each bringing in 7.8%.

Among the creative sectors, Ukraine's most significant share of employed people is concentrated in the IT sphere. These are 200,000 people (21%). The next level is occupied by architecture and engineering 85 thousand people (9.3%), fashion design 69 thousand people (7.5%). Ukraine has prospects in the development of creative industries. Every year, the number of jobs here is significantly increased (Kreatyvna, 2022).

Recently, the creative economy is closely intertwined with all areas of our life. It affects education, science, and technical progress and determines the attractiveness of regions. In the process of formation of the creative economy, the main resource is information, and the key assets are personnel and their non-standard, innovative ideas. Thus, the main direction is to increase the quality of human capital. However, the development of this area also requires appropriate capital investments.

Creative industries develop best in large cities, megacities, and highly developed countries. Therefore, Ukraine needs to increase investments in this area to catch up with Germany or Great Britain. Due to the unfavorable socio-economic conditions in our country, thousands of talented people leave it to realize their creative potential, get decent wages and increase welfare. They invest their ideas and intelligence in the economy of other countries. The scientifically based investment will enable young

creative individuals to realize themselves in their native country and create prerequisites for increasing citizens' national income and welfare based on the intellectualization of labor.

Therefore, the institute of the new modernist cognitive and creative human capital should be oriented towards: new methods of training and training cognitive and creative intellectual human capital; increasing the well-being of human capital; innovative methods of positivity and emphasis on internal motivation of human capital; provision of a high-quality, safe environment for human capital (fig. 2).

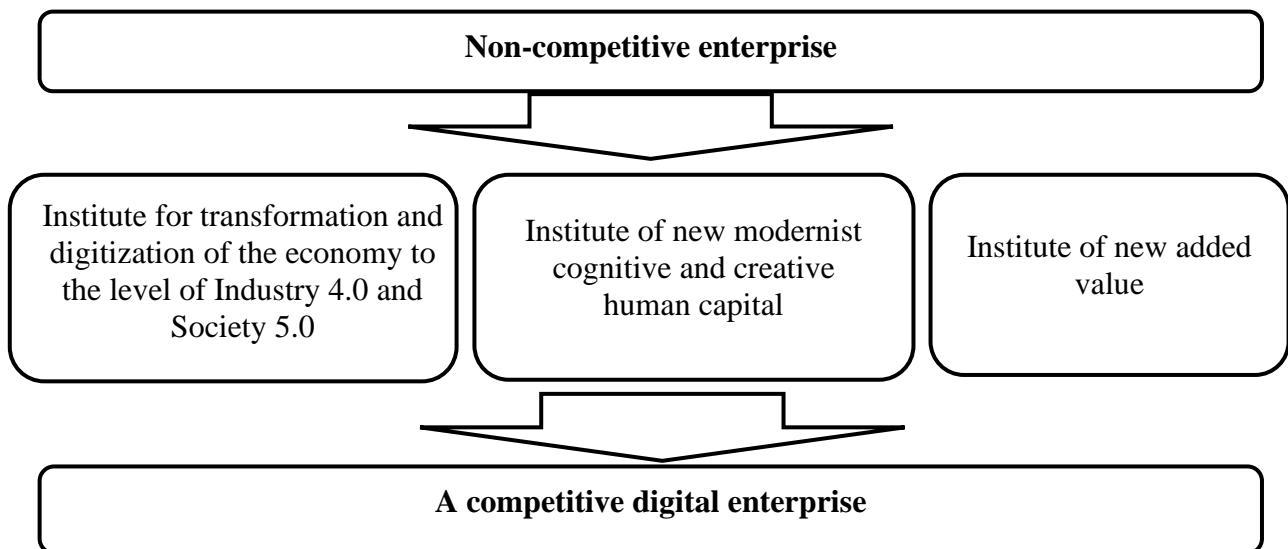


Figure 2. The model of ensuring the competitiveness of the enterprise in the conditions of the digital economy

And finally, the institute of new added value provides:

- deep processing of natural resources and agricultural products;
- creation of knowledgeable goods and services;
- development of entrepreneurship;
- creation of highly productive workplaces;
- support of new products that meet modern quality standards.

Therefore, the main drivers of modern business development are institutions and models aimed at digitization; ecosystems (creation of infrastructures to support and accelerate innovations, development of digital entrepreneurship); a motivational complex aimed at introducing incentives for human capital and business to

digitalization; learning and competences (lifelong learning and development of citizens' digital competences to make the most of digital opportunities).

**Acknowledgment**

This research was funded by a grant from the state budget of the Ukraine, "Fundamentals of the phase transition to the additive economy: from disruptive technologies to institutional socialization of decisions" (No. 0121U109557).

#### **4.6 Management effectiveness of the process of personnel potential formation**

Важливим механізмом розвитку підприємства є його працівники. Це зумовлює потребу у виокремленні у складі потенціалу такої складової як кадровий потенціал. Він відображає сукупність здібностей і можливостей персоналу досягати поточні і стратегічні цілі розвитку підприємства, і тим самим створюють можливості використання інших складових елементів потенціалу.

Однією із особливостей кадрового потенціалу підприємства є його мобільність і непередбачуваність, бо працівників не можна вважати пасивним об'єктом управління. Вони досить активно змінюють свої особистісні та професійні характеристики, можуть відмовитися від умов застосування своєї працю, володіють правом обговорення з керівництвом рівня винагороди за неї. Крім того, працівники можуть несумлінно відноситися до виконання службових обов'язків, звільнитися з посади за власним бажанням і т.д., що обмежує процес управління кадровим потенціалом.

Кадровий потенціал знаходиться під впливом факторів внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, тобто макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових і т.д. Це зумовлює різноманітність показників для його оцінювання. [167]

Характеристику кадрового потенціалу можна здійснити за допомогою кількісних і якісних показників. До складу кількісних показники відносять: чисельність працівників, їх професійно-кваліфікаційний склад та статевовікову структуру; середній вік працівників; середній стаж роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді; коефіцієнти руху працівників; забезпеченість підприємства працівниками і т.п. [166, 169] (табл. 1).

Таблиця 1

## Кількісні показники оцінки кадрового потенціалу

| Назва показника, одиниці виміру  | Формула для розрахунку показника  | Зміст показника  |
|--|---|--|
| Коефіцієнт середньорічної кількості працівників підприємства (КС), ос. | $КС = \frac{\Phi\text{ЧП}}{З\text{ЧП}},$<br>де ФЧП – фактична чисельність працівників, ос. ;<br>ЗЧП – загальна чисельність працівників (штатних, поза-штатних, сумісників), ос. | Характеризує чисельну стабільність кадрового складу підприємства                       |
| Коефіцієнт з прийому кадрів (КПК), од.                                 | $КПК = \frac{ПК}{\Phi\text{ЧПк}},$<br>де ПК – кадри, що прибули протягом періоду, ос. ; ФЧПк – фактична чисельність працівників на кінець періоду, ос.                          | Описують динаміку руху кадрів на підприємстві  |
| Коефіцієнт із вибуття кадрів (КВК), од.                                | $КВК = \frac{ВК}{\Phi\text{ЧПп}},$<br>де ВК – кадри, що вибули протягом періоду, ос. ; ФЧПп – фактична чисельність працівників на початок періоду, ос.                          |  |
| Коефіцієнт з обороту (КО), од.   | $КО = \frac{ПК}{ВК}$  |  |
| Середній вік працівників підприємства (СВП), років                     | $СВП = \frac{СВП}{\Phi\text{ЧП}},$<br>де СВП – сумарний вік працівників, років.   | Характеризує вікову демографію підприємства  |
| Коефіцієнт гендерної рівності (КГР), од.                               | $КГР = \frac{Кч}{Кж},$<br>де Кч – кількість працюючих чоловіків, ос. ; Кж – кількість працюючих жінок, ос.  | Характеризує співвідношення чоловіків і жінок у кількісному складі кадрів підприємства |
| Коефіцієнт укомплектованості персоналу за віковою ознакою (КВ), од.    | $КВ = \frac{\text{Чп}}{\Phi\text{ЧП}},$<br>де Чп – чисельність працівників працездатного віку, ос.  | Показує питому вагу працівників працездатного віку                                     |

Серед якісних показників можна виділити наступні: організаційна складова кадрового потенціалу (табл. 2); професійно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (табл. 3); соціальна складова кадрового потенціалу (табл. 4); мотиваційна складова кадрового потенціалу (табл. 5); психофізіологічна складова кадрового потенціалу (табл. 6) [168].



## Організаційна складова кадрового потенціалу

| Назва показника, одиниці виміру                                  | Формула для розрахунку показника  | Зміст показника   |
|--|---|---|
| Показник використання фонду робочого часу (ПВЧ), од.             | $\text{ПВЧ} = \frac{\text{ФВЧ}}{\text{ФРЧ}},$ де ФВЧ – фактично відпрацьований час, год.;<br>ФРЧ – фактично робочий час, год.   | Показує ефективність використання робочого часу           |
| Середня тривалість робочого дня (СТРД), год.                     | $\text{СТРД} = \frac{\text{ФВЧ}}{\text{Дні}},$ де Дні – кількість днів у періоді  | Показує інтенсивність використання робочого часу          |
| Частка понаднормово відпрацьованого часу у фактичному (ПНЧ), од. | $\text{ПНЧ} = \frac{\text{ПНЧ}}{\text{ФВЧ}},$ де ПНЧ – час, відпрацьований понаднормово, год.   |   |
| Втрати робочого часу (ВРЧ), год.                                 | $\text{ВРЧ} = \frac{\text{ВРЧ}}{\text{ФРЧ}},$ де ВРЧ – втрати робочого часу, у т. ч. з ініціативи працівника і підприємства, год.   | Показує резерв ефективного робочого часу                  |
| Середні втрати робочого часу на 1 працівника (СВРЧ), год.        | $\text{СВРЧ} = \frac{\text{ВРЧ}}{\text{ФЧП}}$   |   |
| Коефіцієнт змінності праці робітників (КЗ), од.                  | $\text{КЗ} = \frac{\text{ФВЧд}}{\text{ЧРмакс}},$ де ФВЧд – фактично відпрацьований час за добу, людино-годин; ЧРмакс – чисельність робітників, що працюють максимально завантажену зміну, ос. | Показує добову ефективність використання праці робітників |
| Коефіцієнт привілейованості (КПр), од.                           | $\text{КПр} = \frac{\text{ЧПГ}}{\text{ФЧП}},$ де ЧПГ – чисельність працівників, що користуються привілеями гнучкого місця і графіка роботи, ос.   | Показує частку працівників, що мають особливі умови праці |

Індивідуально-кваліфікаційний потенціал працівника вказує на професійні характеристики, які відображаються у кваліфікаційних довідниках посад. За допомогою індивідуальних професійних характеристик описують [165]:

- професійний досвід працівника, який нагромаджений ним протягом тривалого часу;

- соціально-психологічні дані особистості, які мають відношення до професійної діяльності (ініціативність, комунікабельність, самоконтроль, здатність до навчання і розвитку, виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей та ін.;

- конкурентоспроможність працівника, як рівень розвитку здібностей, які використовуються ним у професійній роботі.

**Професійно-кваліфікаційна складова кадрового потенціалу**

| Назва показника, одиниці виміру  | Формула для розрахунку показника  | Зміст показника   |
|--|---|---|
| Показник кадрового складу підприємства (КС), од.                                 | $КС = \frac{\text{ФЧПсп}}{\text{ФЧПр}}$ де ФЧПсп – чисельність спеціалістів на підприємстві, ос.; ФЧПр – чисельність робітників на підприємстві, ос.  | Показує структуру персоналу підприємства  |
| Середній стаж керівних осіб (ССКО), років  | $ССКО = \frac{\text{ЗСКО}}{\text{ФЧКО}}$ де ЗСКО – загальний стаж керівних осіб, років; ФЧКО – фактична кількість керівних осіб, ос.  | Характеризує рівень компетентності кадрів керівного складу підприємства   |
| Показник підготовки і перепідготовки кадрів підприємства (ППКп), од.             | $ППКп = \frac{\text{ФЧПппк}}{\text{ФЧП}}$ де ФЧПппк – кількість працівників підприємства, що пройшли підготовку і перепідготовку за період, ос.   | Показує рівень підвищення кваліфікації персоналу за період оцінки   |
| Показник самореалізації та професійного росту (ПСПр), од.                        | Визначається шляхом соціологічного анкетування  | Відображає ступінь самовдоволення працівника  |
| Показник професійно-кваліфікаційного складу працівників підприємства (ПКСП), ос. | $ПКСП = \frac{(\text{ФЧПспі} + \text{ФЧПрі})}{\text{ФЧП}}$ де ФЧПспі – чисельність спеціалістів підприємства <i>i</i> -ї категорії, ос.; ФЧПрі – чисельність робітників підприємства <i>i</i> -ї категорії, ос.;  | Характеризує кваліфікаційний рівень працівників   |
| Кількість сумісників, ос.  | -   | Показує кількість осіб, що фактично навчаються або працюють за іншими професіями  |
| Показник рівня освіти працівників підприємства (РОп)                             | $РОп = \frac{\text{ФЧПоі}}{\text{ФЧП}}$ де ФЧПоі – кількість працівників, що мають освіту <i>i</i> -го рівня (середня, вища, вчений ступінь, практика та їх незавершені форми), ос.   | Характеризує якість та рівень кваліфікації працівників  |
| Показник забезпеченості освітніми послугами (ПЗО), %                             | $ПЗО = \frac{\text{ОН}}{\text{ФЧП}} \times 100\%$ де ОН – чисельність осіб, що навчаються, ос.  | Показує частку співробітників підприємства, що навчаються   |
| Коефіцієнт професійного розвитку (КПр), од.                                      | $КПр = \frac{\text{ЧПр}}{\text{ФЧП}}$ де ЧПр – чисельність працівників, які здобули нові спеціальності, ос.   | Показує частку співробітників, яких було навчено новим професіям безпосередньо на виробництві або у навчальних закладах |
| Коефіцієнт творчої активності (КТА), од.   | $КТА = \frac{\text{ЧПрац}}{\text{Врац}}$ де ЧПрац – чистий прибуток (або чиста економія), отриманий від упровадження раціоналізаторських пропозицій за період, грн.; Врац – витрати, пов'язані з розробкою, апробацією, впровадженням продуктів творчої діяльності персоналу підприємства, грн. | Показує ефективність ведення творчої діяльності працівників підприємства та науково-технічний прогрес на підприємстві   |

Таблиця 4

**Соціальна складова кадрового потенціалу**

| Назва показника, одиниці виміру                             | Формула для розрахунку показника  | Зміст показника  |
|---|---|--|
| <i>Соціальна складова кадрового потенціалу</i>              |   |  |
| Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві (КСК), од.   | $КСК = 1 - \frac{ЗЧзв}{ФЧП},$<br>де ЗЧзв – загальна чисельність працівників підприємства, звільнених за досліджуваний період через усі причини, ос.   | Показує стабільність колективу підприємства  |
| Кількість запізень на роботу, од.                           | -   | Характеризують дисциплінованість персоналу   |
| Кількість прогулів, дні                                     | -   |  |
| Показник абсентеїзму (відсутності на робочому місці) (А), % | $А = \frac{НПЧр}{ФРЧ} \times 100\%,$<br>де НПЧр – непродуктивно витрачений час через поважні і неповажні причини, у т. ч. прогули, запізнення, хвороби, з ініціативи працівника, год.; ФРЧ – фонд робочого часу, год. | Показує відсоток непродуктивних витрат робочого часу працівниками; характеризує ступінь соціального клімату, завантаженості працівника |
| Надійність персоналу  | Визначається експертним шляхом  | Характеризує відношення до праці   |
| Коефіцієнт трудової участі                                  | Визначається експертним шляхом  |  |
| Кількість скарг, од.  | -   | Характеризує конфліктність колективу   |
| Кількість конфліктів у колективі, од.                       | -   | Характеризує психологічну напруженість у колективі   |
| Показник конфліктності (ПК), од.                            | $ПК = \frac{ЧК}{ФРЧ},$<br>де ЧК – час, витрачений на вирішення конфліктів, год.   |  |
| Показник соціально-психологічного клімату, од.              | Визначається шляхом соціологічного анкетування  | Описує відносини між працівниками в колективі  |

Таблиця 5

**Мотиваційна складова кадрового потенціалу**

| Назва показника, одиниці виміру                        | Формула для розрахунку показника  | Зміст показника                                    |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| Середня заробітна плата одного працівника (СЗПП), грн. | $СЗПП = \frac{ФОП}{ФЧП},$<br>де ФОП – фонд оплати праці на підприємстві, грн. | Показує середній заробіток працівника підприємства |

Продовження табл. 5

| 1  | 2   | 3   |
|--|---|---|
| Рівень відносних доходів працівників підприємства (РДП), од.               | $РДП = \frac{ЗПп}{ЗПг},$ де ЗПп – середня заробітна плата на підприємстві, грн.; ЗПг – середня заробітна плата у даній галузі по країні, грн. | Порівнює середній заробіток працівника підприємства із аналогічним галузевим показником |
| Показник додаткової заробітної плати у фонді оплати праці (КДЗП), %        | $КДЗП = \frac{ДЗП}{ФОП} \times 100\%,$ де ДЗП – додаткова заробітна плата працівників, грн.;  | Показує вагомість додаткової заробітної плати у фонді оплати праці                      |
| Показник демотивації праці (ПДМ), %  | $ПДМ = \frac{ШС}{ФОП} \times 100\%,$ де ШС – сума штрафних санкцій, грн.  | Показує відносну величину втраченої винагороди працівників                              |
| Коефіцієнт плинності кадрів (КПК), од.                                     | $КПК = \frac{ЧЗПвб}{ФЧП},$ де ЧЗПвб – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням, ос.  | Характеризує задоволеність працівників умовами праці                                    |
| Коефіцієнт задоволеності праці працівників (КЗПП), %                       | $КЗПП = \frac{ЧЗП}{ФЧП} \times 100\%,$ де ЧЗП – чисельність працівників, задоволених своєю роботою, ос. ;                                     | Характеризує ступінь загальної задоволеності мотивів працівників до роботи              |
| Коефіцієнт заборгованості з виплати заробітної праці (КВЗП), од. (%)       | $КВЗП = \frac{ФЧП - ЧПЗ}{ФЧП} \times 100\%,$ де ЧПЗ – чисельність працівників, яким не виплачена зарплата, ос.                                | Показує частку працівників, яким не виплачено зарплату                                  |
| Коефіцієнт участі працівників у розподілі прибутку підприємства (КУП), од. | $КУП = \frac{ПП}{ФЧП},$ де ПП – прибуток підприємства, розподілений серед працівників підприємства, грн.                                      | Показує частку прибутку підприємства, розподілену між співробітниками фірми             |
| Коефіцієнт публічного визнання працівників (КПВ), од.                      | $КПВ = \frac{ЧНП}{ФЧП},$ де ЧНП – чисельність працівників, що були представлені до отримання нагород, почесних звань тощо                     | Показує частку співробітників, праця яких отримала суспільне визнання                   |
| Коефіцієнт внутрішнього визнання працівників (КВВ), од.                    | $КВВ = \frac{ЧВН}{ФЧП},$ де ЧВН – чисельність працівників, підвищених по службі внаслідок визнання їхніх заслуг, ос.                          | Показує частку співробітників, що отримали підвищення по службі                         |

**Психофізіологічна складова кадрового потенціалу**

| Назва показника, одиниці виміру                     | Формула для розрахунку показника   | Зміст показника   |
|---|--|---|
| 1   | 2  | 3   |
| Стан здоров'я працівників підприємства (СЗП), од.   | $СЗП = 1 - \frac{Кллг}{Клг}$ де Кллг – кількість людино-годин хвороби працівників підприємства; Клг – загальна кількість відпрацьованих людино-годин за досліджуваний період | Показує втрати ефективного фонду часу через тимчасову втрату працездатності |
| Показник травматизму (ТП), дн./ос.                  | $ТП = \frac{ДТп}{ФЧПт}$ де ДТп – кількість днів, вилучених з ефективного фонду робочого часу, дн.; ФЧПт – кількість працівників, що отримали виробничі травми, ос.           | Показує рівень безпеки виробництва  |
| Кількість профзахворювань, од.                      | -  | Кількість профзахворювань, набутих працівниками за оцінюваний період        |
| Витрати по листкам непрацездатності, грн.           | -  | Показує рівень соціальної захищеності працівників                           |
| Питома вага працюючих у шкідливих умовах (Пшу), ос. | $Пшу = \frac{ФЗПшу}{ФЧП}$ де ФЗПшу – кількість осіб, що працюють у шкідливих умовах праці, ос. ;   | Описують відносний рівень складності умов праці                             |
| Показник емоційної стійкості, ум. од.               | Визначається експертним шляхом   | Відображає стійкість працівника(-ів) до стресів                             |

Зміна величини кадрового потенціалу може відбутися через рух працівників у зв'язку з прийом чи звільненням; зміну рівня кваліфікації (зниження за рахунок старіння знань, втрату вмінь, навичок або підвищення); зміною мотивації працівників; виникнення конфліктів у колективі тощо.

Інколи буває, що використання кадрового потенціалу не впливає позитивно на ведення бізнесу. Це пов'язано з виплатою заробітної плати тим особам праця яких є неефективною. За цих умов працівники не беруть участі у процесі досягнення цілей функціонування підприємства.

Кадровий потенціал підприємства можна охарактеризувати за допомогою різних кількісних і якісних показників, склад яких встановлює експерт. Оцінювання кадрового потенціалу у вартісних характеристиках особливо є

важливим для власника підприємства. Воно дозволяє отримати інформацію щодо відповідності здібностей працівників і витрат на їх підбір, навчання та розвиток.

Вартісне оцінювання кадрового потенціалу є важливим етапом процесів формування та оцінювання потенціалу підприємства у цілому. У ході дослідження вирішуються такі завдання [165]:

- оцінити вплив кадрового потенціалу на підвищення чи зниження сукупного потенціалу підприємства;
- оцінити вплив кадрового потенціалу на інвестиційну привабливість підприємства;
- оцінити обсяг витрат, які потрібно понести для проведення змін у кадровому потенціалі у випадку антикризового чи інноваційного управління, реструктуризації підприємства,

Незважаючи на те, що науковці наголошують на потребі оцінювання кадрового потенціалу підприємства, підходи до процесу оцінювання можна вважати об'єктом дискусій. Це пояснюється існуванням досить великої кількості суб'єктивних характеристик, що формує значний суб'єктивізм самої оцінки.

Опрацювання літератури дозволяє стверджувати, що оцінювання кадрового потенціалу здійснюється на підставі розрахунку фактичних і потенційних витратами на його формування. Сюди включають фактичні витрати на оплату праці, соціальне забезпечення працівників, витрати на створення необхідних умов праці, витрати на підбір, адаптацію, навчання, підвищення кваліфікації і т.п.

Іншим можливим способом оцінювання кадрового потенціалу є застосування «методу можливої собівартості». Застосування цього методу передбачає застосування адміністрацією «внутрішнього аукціону», у ході якого «лотами» є усі працівники, а «покупцями» – керівники відділів. Якщо здібності, навички та уміння працівника не користується попитом, то його вартість вважається нульовою, а сума вартостей всіх інших працівників відображає вартість кадрового потенціалу.

Інколи при оцінюванні кадрового потенціалу визначають реальну вигоду, яку може одержати підприємство від результату праці своїх працівників. Така вигода відповідає рівню капіталізації частини прибутку, яка створюється такою працею.

При оцінюванні стану кадрового потенціалу ТОВ «ФК Магнат» пропонуємо використовувати коефіцієнт персонального гудвілу працівника. Він має відображати здатність конкретного працівника виконувати певні функції та вирішувати певні завдання. До основних факторів, які визначають персональний гудвіл можна віднести: його професійний рівень, компетентність, соціально-психологічні характеристики, які впливають на професійну діяльність. Конкретний перелік факторів, які потрібно враховувати при визначенні коефіцієнта персонального гудвілу працівника визначаються специфікою ведення бізнесу. При застосуванні такого методу оцінювання кадрового потенціалу необхідно визначати як суму добутків місячної заробітної плати кожного працівника на коефіцієнт його персонального гудвілу.

З метою визначення коефіцієнтів персонального гудвілу пропонуємо ТОВ «ФК Магнат» використовувати методи бальної оцінки. При цьому факторикритерії можна оцінювати, виходячи із суб'єктивних міркувань за шкалою, яка має чотири рівні градації: дуже низький рівень – 0-10 балів, низький рівень – 11-30 балів, середній рівень – 31-50 балів, високий рівень – 51-100 балів. Спочатку оцінюють кожен фактор зокрема, а потім додаючи кількісне значення кожного із факторів з врахуванням його важливості, кожен із працівників отримує підсумкову бальну оцінку. При зіставленні її з максимально можливою, отримують значення коефіцієнту персонального гудвілу.

Для оцінювання коефіцієнтів персонального гудвілу пропонується застосовувати методи соціометричного обстеження, психодіагностичних процедур, кваліфікаційного тестування членів колективу за різними критеріями. Їх характеристика подана у [166].

За допомогою соціометричного обстеження можна встановити наявність у колективі позитивних та негативних лідерів, а застосування психодіагностичних

процедур з використанням індивідуального комп'ютерного тестування – профіль особистості працівників. Проведення кваліфікаційного тестування допомагає визначити рівень професійних знань, практичних умінь та навичок працівників.

На підставі проведеного індивідуального оцінювання формується загальний висновок про рівень кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, проведення дослідження кадрового потенціалу можна встановити [165]:

- працівників, які формують управлінську еліту;
- працівників, праця яких є основним внеском у результати діяльності підприємства;
- генераторів ідей – осіб, які володіють високим рівнем стратегічного та інноваційного мислення;
- працівників, які здатні істотно відстоювати інтереси підприємства у органах влади, фінансово-кредитних установах, засобах масової інформації ;
- конфліктуючих особистостей, які є причиною нестійкого морально-психологічного клімату і виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі;
- працівників, які є так званим кадровим баластом підприємства, а саме працівники щодо яких відсутні видимі перспективи розвитку та підвищення кваліфікації відповідного до потреб сучасного виробництва.

Оцінюючи кадровий потенціал підприємства, важливим є не тільки визначення кількісних характеристик професійно-кваліфікаційного складу працюючих, рівень їх плинності, але і оцінка ефективності його використання.

Систематизація позицій науковців дозволяє виокремити два підходи щодо оцінювання ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Перший – як ефективність роботи безпосередньо персоналу підприємства і, другий – як ефективність управління процесом формування кадрового потенціалу.

Для оцінювання ефективності роботи безпосередньо персоналу підприємства доцільно використовувати показники, які :



– визначають підсумкові результати діяльності: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, ситий дохід від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, строк окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;

– відображають результативність, якість і складність професійної трудової діяльності: продуктивність праці, темпи її зростання, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, втрати робочого часу, процент браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу та ін.

Оцінити ефективність управління процесом формування кадрового потенціалу можна за допомогою таких показників як: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці і ін.

Для оцінки соціально-психологічного клімату у колективі, рівня задоволеності працею, привабливість праці, як правило, застосовують анкетне опитування працівників, за результатами обробки якого робиться висновок.

#### **4.7 Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими**

Трансформаційні процеси в економіці України суттєво впливають на діяльність усіх господарюючих суб'єктів, на їх економічне, інформаційне та правове середовище. В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Як інтегрована сукупність ресурсів і можливостей підприємства потенціал набуває вагомого значення у процесах підвищення результативності функціонування й розвитку вітчизняних компаній.

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодження всіх його найважливіших компонентів, що відповідають потенціалу суб'єкта господарювання та його зовнішньому середовищу. Для підтримання рівноважного стану базових елементів організації та успішної розвитку підприємства необхідно впроваджувати та реалізувати адаптивні механізми управління, що передбачають реалізацію конкретного типу стратегічних змін, необхідних організації.

Підприємство, як основна ланка народногосподарського комплексу, концентрує в собі всі ресурси виробництва. Тут розгортаються головні економічні процеси, створюється і примножується народне багатство, формується національний дохід, забезпечується вирішення економічних і соціальних завдань, складаються виробничі і соціальні відносини. У зв'язку із цим формування і розвиток потенціалу підприємства має велике економічне значення, що вимагає, у свою чергу, визначення сутності цієї категорії та виділення складових потенціалу підприємства як окремих об'єктів управління.

У літературі наводяться різні точки зору щодо визначення сутності поняття потенціал підприємства. Даній проблематиці присвячено праці Хеймана С.А., Кустової Т.М., Романова О.П., Кузнєцова В.В., Арутюнової Л.М., Мінякової Т.Є., Янкевича П. А. та ін., точки зору яких до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

## Визначення поняття «потенціал підприємства» з точки зору різних авторів

| Автор, джерело   | Визначення   |
|--|--|
| Кустова Т. М.<br>[206]   | Потенціал підприємства - джерело, можливості, засоби, запаси, які можуть бути введені в дію, використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети   |
| Романов О. П.<br>[227]   | Потенціал підприємства слід розуміти можливості організації, які можуть бути реалізовані лише за наявності ресурсів  |
| Кузнєцов В. В.,<br>Арутюнова Л. М.,<br>Мінякова Т. Є.<br>[205] | Потенціал підприємства - засоби, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення певної мети, вирішення якого-небудь завдання (економічного, військового, інноваційного, наукового і т. д.)                                 |
| Янкевич П. А.<br>[243]   | Потенціал підприємства - здатність підприємства досягати поставлених перед ним цілей, використовуючи наявні в ньому матеріальні, трудові та фінансові ресурси  |
| Хейман С.А.<br>[239]   | Потенціал повинен включати у себе виробничий апарат та рівень технології, природні ресурси й матеріально-речовий баланс, існуючу систему комунікацій, техніку, організацію й систему отримання, перероблення і переміщення інформації. |

Як свідчать наведені точки зору не існує єдиного визначення поняття «потенціал підприємства»: воно розглядається як наявність можливостей, засобів, джерел, ресурсів тощо у підприємства, що використовуються для досягнення певної мети, що дозволяє виділити кілька підходів [187]:

ресурсний, за яким потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших), що є в розпорядженні підприємства, і здатності його співробітників і менеджерів до використання ресурсів з метою створення товарів, послуг і отримання максимального доходу;

цільовий, за яким він ототожнюється із здатністю, спроможністю чи можливістю підприємства здійснювати певну діяльність, яка б сприяла досягненню поставленої цілі шляхом виконання певних завдань;

результатний, що розглядає потенціал підприємства як всі наявні ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставлених цілей;

системний, за яким потенціал підприємства досліджується як система певних характеристик, елементів, що забезпечують досягнення поставленої мети. Цей підхід узагальнює ресурсний, цільовий та результатний через їх системне інтерпретування.

Підтримуючи саме системний підхід, можна визначити, що потенціал підприємства – це складна, цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку і можуть бути використані для формування і максимального задоволення потреби в товарах (послугах) в умовах конкретних соціально-економічних відносин з метою досягнення стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства.

Важливою особливістю потенціалу підприємства є процес його формування. Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи (табл. 2).

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання [179].

Таблиця 2

## Основні підходи до процесу формування потенціалу підприємства [173]

| Підхід           | Сутність   |
|------------------|--|
| Системний        | Є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). |
| Маркетинговий    | Передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д.   |
| Функціональний   | Передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення.   |
| Відтворювальний  | Орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів.  |
| Інноваційний     | Орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.  |
| Нормативний      | Полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів: якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.; ефективності використання ресурсного потенціалу; щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.  |
| Комплексний      | Передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства.  |
| Інтеграційний    | У процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.  |
| Динамічний       | Пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.   |
| Оптимізаційний   | Підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.   |
| Адміністративний | Передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.   |
| Структурний      | У процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.  |

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу:

- внутрішні фактори, що включають стратегію підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів.

- зовнішні фактори – відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін.

Сформований потенціал підприємства можна розділити на 4 категорії:

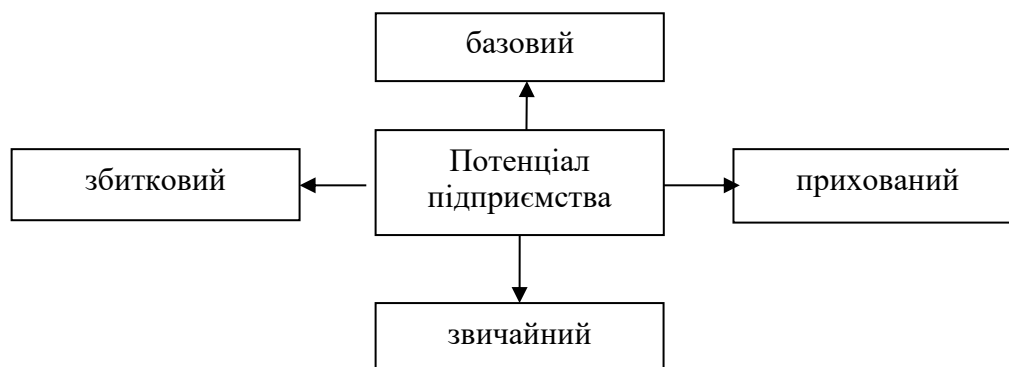
- базовий потенціал забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства, його підтримка і розвиток дають підприємству можливість одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.

- прихований потенціал – активи, які в перспективі можуть бути реалізовані як конкурентні переваги. Як правило, це кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, в певній сфері. Прихований потенціал, накопичуючись, може бути реалізований як новий напрям в бізнесі або поліпшення споживацьких властивостей товару.

- збитковий потенціал – наявність збиткового потенціалу обумовлена споживанням ресурсів без прибутку для підприємства (нераціональна організація структура, витрати на дублювання т.д.).

- звичайний – активи підприємства, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: добре функціонуюча система управління збутом, фінансами [190].

Схематично наведені категорії потенціалу підприємства представлено на рис. 1.



**Рис. 1.** Категорії потенціалу підприємства (складено за [190])

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодження всіх його найважливіших компонентів, що відповідають потенціалу суб'єкта господарювання та його зовнішньому середовищу.

Таким чином, можна казати, що модель потенціалу підприємства визначається:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);
- можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;
- можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати структури підприємства);
- інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;
- інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів

організації та управління господарськими процесами;

- фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

- іншими можливостями.

У контексті усі ці можливості створюють сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності [191].

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства, що дозволяє у структурі потенціалу підприємства виокремити об'єктні та суб'єктні складові.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

1. Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення.

2. Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) [236].

До його складу входять:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності;

- потенціал основних фондів – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства;

- потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу



підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів;

- потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб;

- потенціал технологічного персоналу – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

3. Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення. Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових [185].

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

- науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем).

- управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів [191].

- потенціал організаційної структури управління – це загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

- маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу.

Інформаційний потенціал є найважливішою складовою техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів [187].

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, які не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових [236].

Таким чином, для прибуткового функціонування суб'єктів господарювання однією з умов є широке розуміння та ефективне використання такої економічної категорії, як «потенціал підприємства». Його, з огляду на викладене, пропонується розглядати як сукупність ресурсів підприємства, що визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток. Структурно потенціал поділяється на об'єктивні та суб'єктивні складові, покращення використання яких дасть можливість

отримання конкурентних переваг, а відповідно і лідерства у своєму сегменті на ринку.

Глобалізація та міжнародна інтеграція, загострення конкурентної боротьби та сучасний темп економічних змін вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління їх діяльністю. Сукупність здатностей і можливостей, які визначають характеристики розвитку підприємств, є їхнім потенціалом. Підприємства, які спроможні ефективно використовувати та нарощувати соціально-економічний потенціал, формувати його для досягнення стратегічних цілей, впливають на зовнішнє середовище, конкурентоспроможність економіки країни. Однак, далеко не всі вітчизняні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції не дозволяє багатьом з них реалізувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів [196].

Під управлінням потенціалом підприємства розуміється процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства. Основним завданням управління потенціалом підприємства є формування стратегічного потенціалу підприємства з орієнтацією на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. При цьому управлінський вплив повинен спрямовуватися на основні складові потенціалу: ресурси, компетенції, можливості підприємства, а також структуру потенціалу, яка характеризує взаємозв'язки між його елементами. Основним завданням такого впливу є досягнення позитивного синергічного ефекту у використанні зазначених елементів потенціалу, який буде виражатися у позитивній тенденції результатів функціонування підприємства у відповідності із цільовими настановами.

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Управління потенціалом повинне охоплювати процеси його формування, використання і розвитку. Організація формування потенціалу підприємства має бути спрямована на пошук стратегічних можливостей та ресурсів для підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання, виявлення резервів його потенціалу. Управління використанням потенціалу повинне бути орієнтоване на «залучення» до роботи ресурсів, виявлених під час аналізу його потенційних можливостей, але з якихось причин не були реалізованими. Розвиток потенціалу – це «нарощування» потенціалу за рахунок резервів, покращання фінансових та техніко-економічних показників [203].

Основними задачами управління потенціалом підприємства є його формування, використання і відтворення. Управління потенціалом у сучасних умовах підпорядковане системі принципів:

- адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;
- стабільність, обумовлена життєвим циклом підприємства й заданим періодом часу;
- саморегулювання й саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- гнучкість для забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємства.

Управління потенціалом підприємства включає декілька взаємопов'язаних етапів. У роботі [207] представлено схему процесу управління потенціалом підприємства, який включає шість послідовних етапів: формування інформаційного забезпечення та визначення структури потенціалу; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних

переваг та слабких сторін підприємства; формування методики діагностики потенціалу: кількісна оцінка складових потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції; виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства; формування загальної та локальних стратегій зміцнення й розвитку потенціалу; використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей.

Слід зазначити, що впродовж всього процесу управління підприємству необхідно здійснювати постійний контроль, відстеження діяльності об'єкта та збір інформації про його стан у певних умовах зовнішнього середовища, прогнозування на підставі отриманих даних динаміки і основних тенденцій розвитку та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій. Тому, на наш погляд, має сенс виокремлювати ще один етап управління потенціалом – моніторинг (рис. 2.).

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодження всіх його найважливіших компонентів, що відповідають потенціалу суб'єкта господарювання та його зовнішньому середовищу.

На сучасному етапі згідно із системно-кібернетичним підходом система управління як форма реального втілення певних управлінських впливів складається із двох взаємодіючих підсистем: керуючої – суб'єкт управління (формує управлінський вплив) та керованої – об'єкт управління (зазнає сформованих впливів). У кожній без виключення системі управління є прямий зв'язок – зв'язок керуючої підсистеми з керованою; протилежний за напрямом дії – зворотний зв'язок (від керованої підсистеми до керуючої). Так, суб'єкт управління через канал прямого зв'язку впливає на об'єкт, коригуючи впливи на нього навколишнього середовища. Це приводить до зміни стану керованого об'єкта – він змінює свій вплив на навколишнє середовище.



**Рис. 2.** Етапи управління потенціалом підприємства (доповнено до [207])

Процес управління потенціалом підприємства за системно-кібернетичним підходом можна представити у вигляді схеми (рис. 3) [225].



**Рис. 3.** Загальна схема процесу управління потенціалом підприємства згідно системно-кібернетичного підходу [225]

Для підтримання рівноважного стану базових елементів організації та успішної розвитку підприємства необхідно впроваджувати та реалізувати адаптивні механізми управління, що передбачають реалізацію конкретного типу стратегічних змін, необхідних організації. Отже, важливим чинником, що впливає на особливості процесу управління потенціалом, є клімат стадії життєвого циклу підприємства, що формується під впливом мінливого зовнішнього середовища та внутрішньої гнучкості суб'єкта господарювання.

Під кліматом стадії життєвого циклу пропонується розуміти сукупність внутрішніх характеристик підприємства на тій чи іншій стадії з урахуванням факторів зовнішнього середовища, що здійснюють істотний вплив на стан суб'єкта господарювання [191].

На кожному етапі життєвого циклу підприємство принципово змінює цінності та орієнтири розвитку. У той же час основними причинами циклічного розвитку є зміна цих самих орієнтирів діяльності залежно від динаміки

зовнішнього та внутрішнього середовища. Це спонукає підприємство пристосовуватися, коригувати намічені цілі, виробничий процес та всі елементи організаційної структури. Стадія прогресії вимагає від підприємства максимізації ринкової частки, стрімкого зростання показників оборотності всіх видів активів, їх більш інтенсивного завантаження, організації ефективного контролю бізнес-процесів. Особливо важливим на цьому етапі є регулярний аналіз ринку, розроблення інноваційних, конкурентоспроможних видів продукції, підвищення якості обслуговування. На стадії процвітання підприємство має власну ринкову нішу, високі прибутки, стабільний фінансовий стан. На цьому етапі є два можливі варіанти розвитку: або суб'єкт господарювання націлений на утримання досягнутих позицій, або починає розглядати шляхи для подальшого зростання з метою досягнення піку розвитку [211].

Досягаючи піку розвитку, підприємство характеризується високим рівнем економічних і фінансових показників, прибутковістю та ефективністю діяльності. Найпопулярнішою стратегією в таких умовах господарювання є «зняття вершків», що має на меті використання вигідної позиції для отримання максимально можливих доходів. Однак, ураховуючи високу ймовірність настання періоду спаду після піку розвитку, особливої актуальності набуває підготовка до цього етапу, розроблення довгострокових планів, орієнтованих на утримання високих позицій на ринку навіть після зниження попиту на продукцію та зниження прибутковості діяльності.

На стадії рецесії підприємство стикається зі зменшенням попиту на його продукцію або послуги (внаслідок насичення ринку товаром, появи на ринку більш якісних або дешевих аналогічних товарів, зниження платоспроможності споживачів, втратою основних ринків збуту, політичних або соціальних проблем і т. д.). Як наслідок, знижуються оборотність активів підприємства, рентабельність продажів. Така ситуація вимагає від суб'єкта господарювання активних санаційних заходів, які дадуть змогу втриматися від переходу в депресивний стан. Особливо важливо на цьому етапі виявити причини зупинення



розвитку, зосередити увагу на дослідженні змін зовнішнього середовища [212].

На стадії депресії діяльність підприємства приносить мінімальні прибутки або є збитковою, що обумовлено втратою ринків збуту, збільшенням фінансової нестабільності та боргів.

На цьому етапі розвитку актуальними є економія всіх видів ресурсів, реалізація заходів щодо запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, розгляд можливих варіантів реорганізації, вдосконалення продукції (послуг), пошук нової ніші на ринку і т. д.

Загальні положення взаємозв'язку стану та пріоритетів розвитку потенціалу підприємства зі стадіями його життєвого циклу подані у табл. 3.

**Таблиця 3**

**Взаємозв'язок життєвого циклу та потенціалу підприємства [188]**

| Стадія життєвого циклу | Рівень потенціалу              | Основні характеристики  | Пріоритетні напрями розвитку потенціалу    | Можливі шляхи реалізації напрямку  |
|------------------------|--------------------------------|---|--|--|
| 1                      | 2                              | 3   | 4  | 5  |
| Стадія прогресії       | Достатній, високий, прийнятний | Стадія прогресії – період відновлення, істотного поліпшення діяльності підприємства. Спостерігається збільшення ресурсів і можливостей, розвиток потенціалу. У цій ситуації важливо забезпечувати всі необхідні умови для нарощування оборотів компанії та досягнення стадії процвітання, що можливе за допомогою активної інвестиційно-інноваційної діяльності, раціональних маркетингових та організаційно-управлінських рішень | Екстенсивний розвиток складових потенціалу | Оновлення матеріально-технічної бази; покращання кількісного та якісного складу персоналу; пошук додаткових ресурсів               |
| Стадія процвітання     | Високий                        | Потенціал формується в умовах процвітання суб'єкта господарювання, характерна достатність необхідних ресурсів і можливостей для їх нарощування і розвитку   | Проактивний інноваційний розвиток          | Венчурне фінансування; реінвестування прибутку в інновації; співпраця зі <i>spin-off</i> компаніями, інжиніринговими центрами тощо |

Закінчення табл. 3

| 1                       | 2                   | 3  | 4  | 5   |
|-------------------------|---------------------|--|--|---|
| Пік розвитку            | Високий, еталонний  | Високий або навіть еталонний рівень потенціалу підприємства на цій стадії життєвого циклу обумовлений наявністю достатньої кількості всіх необхідних видів ресурсів, високими темпами розвитку діяльності суб'єкта господарювання. Однак, урахувавши особливості циклічного характеру розвитку економічних процесів, кожна фірма, перебуваючи на «вершині слави», повинна передбачати в недалекому часі настання фази рецесії (економічного спаду) і вживати відповідних заходів | Диверсифікація ринків збуту<br>Завоювання лідерства на ринку | Пошук нових маркетингових комунікацій;<br>диверсифікація продукції;<br>удосконалення сервісу<br>Брендинг;<br>задоволення потреб різних сегментних груп споживачів |
| Стадія рецесії          | Прийнятний, низький | Погіршення загального стану підприємства на стадії рецесії призводить до значного зниження рівня потенціалу, негативно впливає на процеси його формування та розвитку. У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне використання існуючих ресурсів і можливостей фірми, реалізація санаційних заходів для максимально швидкого відновлення колишніх темпів розвитку компанії і уникнення переходу в стан депресії   | Превентивна антикризова діяльність                           | Діагностика;<br>контролінг ресурсів   |
| Стадія депресії         | Низький, критичний  | Метою підприємства на цій стадії є вихід із кризового стану і уникнення можливого банкрутства. Рівень потенціалу в такій ситуації стає критичним, і метою менеджерів компанії є максимально ефективно і раціонально використання наявних можливостей   | Активна антикризова діяльність                               | Фінансове оздоровлення  |
| Пік занепаду (депресії) | Критичний           | Стан підприємства, який вимагає максимальних зусиль з боку управлінського апарату, щоб не допустити банкрутства та повної ліквідації. Необхідним завданням стає збереження виробничих потужностей суб'єкта господарювання хоча б на мінімальному рівні, пошук раціональних шляхів виходу із ситуації, що склалася, залучення для цього кредитних та інвестиційних коштів   | Реалізація санаційних заходів                                | Реінжиніринг;<br>реструктуризація;<br>реорганізація; пошук спонсорів та інвесторів  |

Представлені положення дають змогу оцінити рівень потенціалу підприємства на кожному з етапів його життєвого циклу та запропонувати можливі шляхи реалізації напряму розвитку потенціалу.

Таким чином, управління процесом формування потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Забезпечення ефективного управління потенціалом підприємств дасть змогу сформувати сучасні, інтегровані у світову промисловість макротехнологічні комплекси, здатних в умовах інтеграції та глобалізації розв'язувати завдання щодо забезпечення основних секторів реальної економіки інноваційно-ефективною продукцією власного виробництва, а також збільшення обсягу її експорту.

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Категорія «кадровий потенціал» не тотожна категорії «кадри». Під кадрами розуміємо сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти, а поняття «кадровий потенціал» охоплює не лише кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей. Тобто категорія «кадри» визначає лише статичну сторону властивостей та якостей, притаманних цій категорії, і не зображає такі ознаки динамічного характеру, як мобільність кадрів, здатність вирішувати ті чи інші професійні завдання. Кадровий потенціал окремого підприємства залежить від потенціалів кадрів цього підприємства.

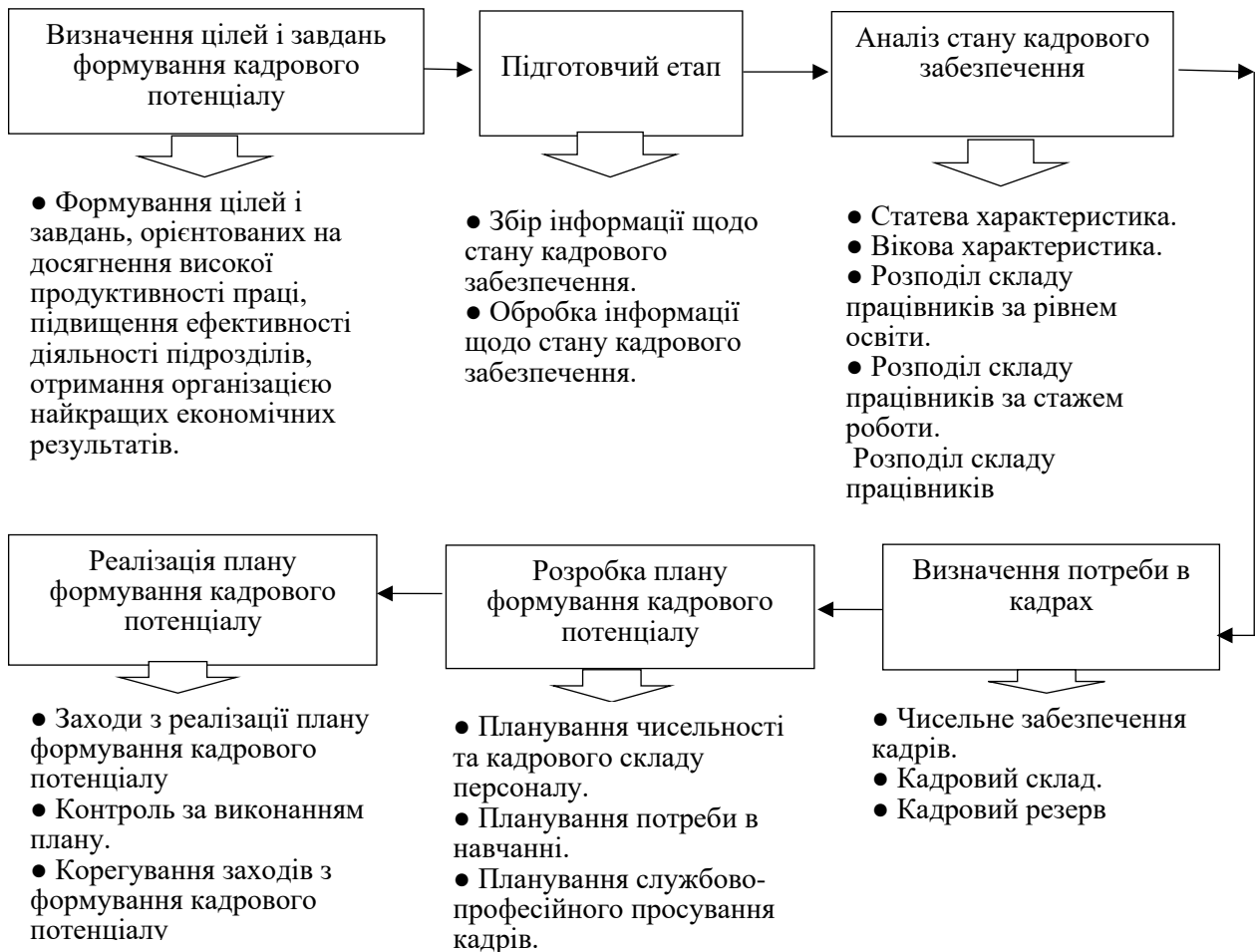
Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від терміна «людські (трудові) ресурси», порівнюючи кадри з іншими видами ресурсів [180].

Аналіз економічної літератури щодо визначення сутності кадрового потенціалу дав змогу зробити висновок, що деякі автори порівнюють поняття «кадровий» і «трудова потенціал», інші розглядають їх як окремі категорії. На нашу думку, ці визначення не ідентичні, хоча й тісно пов'язані між собою. Кадровий потенціал – це складова частина трудового потенціалу.

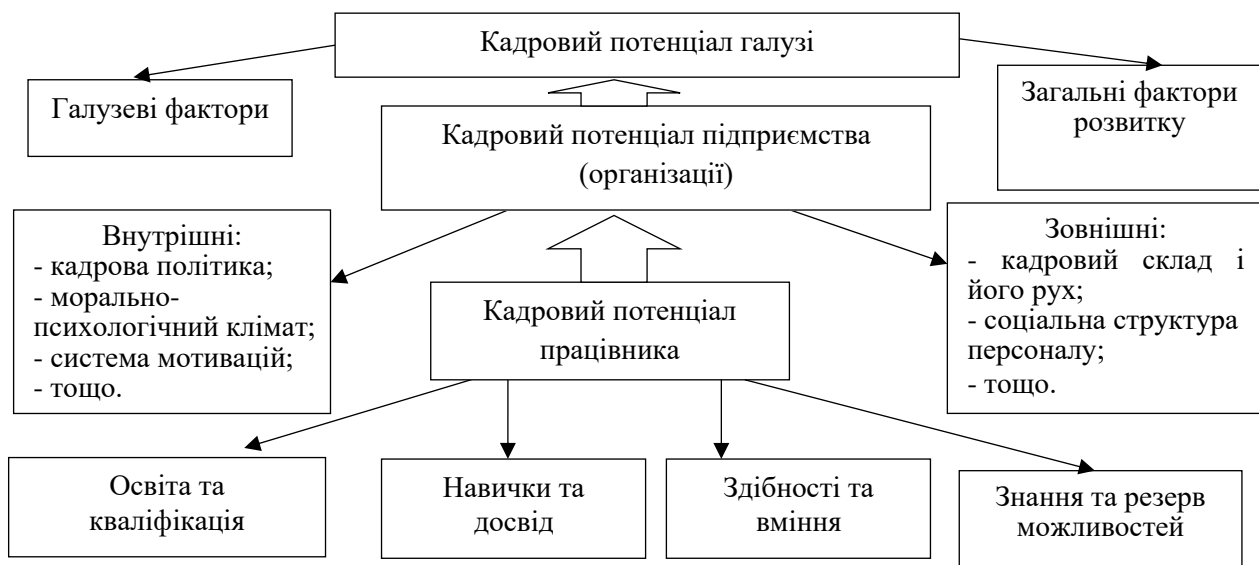
Формування кадрового потенціалу передбачає створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків на рівні галузі чи підприємства, які беруть своє начало в індивідуальних, професійних та психологічно-фізіологічних можливостях кожного працівника. Через те, що використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, трудового колективу і суспільства загалом. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників завдяки стимулюванню і оцінюванню внеску кожного працівника в кінцевий результат.

У роботі [184, с. 18] запропоновано модель формування кадрового забезпечення організації. Оскільки, таке забезпечення можливе лише за рахунок сформованого кадрового потенціалу, можемо вважати дану точку зору як модель формування кадрового потенціалу, яка представлена на рис. 4.

В умовах формування сучасного виробництва, його кадровий потенціал повинен розвиватися гармонійно на різних рівнях управління з урахуванням специфіки галузі. Тому для більш детального вивчення питання щодо оцінки та використання кадрового потенціалу, не обхідно проаналізувати фактори, які впливають на його формування та розвиток. З урахуванням того, що основа розвитку кадрового потенціалу в більшості залежить від якісної структури, яка складається з характеристик всіх сукупностей індивідуальних якостей працівника, автор запропонував систему факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу на різних рівнях управління (рис. 5) [238, с. 67].



**Рис. 4.** Модель формування кадрового потенціалу організації  
(на основі [184, с. 87])



**Рис. 5.** Система ключових факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства [238, с. 67]

При формуванні кадрового потенціалу підприємства (організації) саме з такої позиції, надасть перспективи та можливості системі розвитку кадрового потенціалу аграрної сфери, а саме: стає внутрішнім джерелом кандидатів на ключові позиції; дозволяє утримувати потенційно талановитих працівників та прискорює їх розвиток; дає можливість підготувати працівників до майбутніх соціально-економічних змін та швидко реагувати на них; надає персоналу нові можливості для кар'єрного зростання тощо.

Кадровий потенціал як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є [230, с. 97]:

- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- наявні та потенційні можливості працівників;

- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики [231].

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягнути підприємством поточних і стратегічних цілей. Мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні – це правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розроблення й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто всі засоби наукового знання, які визначають можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є ставлення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники змушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування і використання їхнього кадрового потенціалу [214, с. 205].

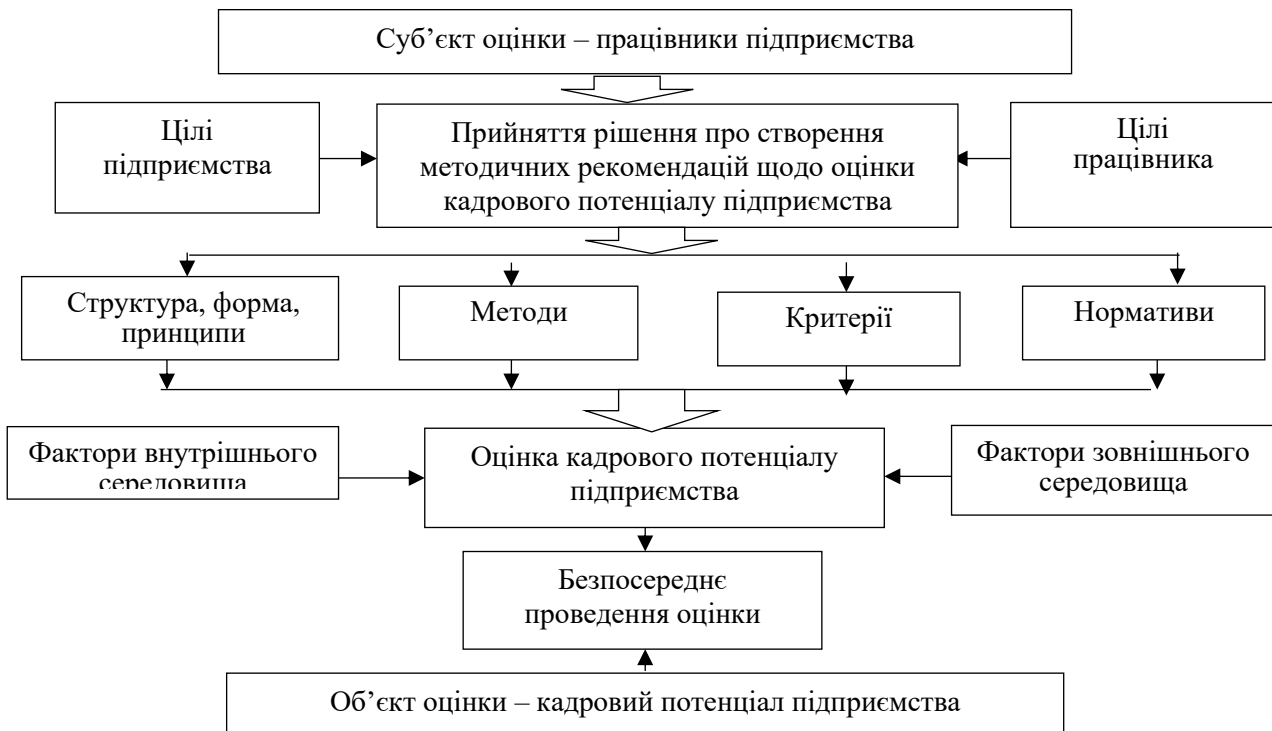
Оцінка кадрового потенціалу для підприємства має велике значення, тому важливо визначити її основні цілі для підприємства [231, с. 382]:

- визначення завдань управління кадровим потенціалом;
- покращення продуктивності праці робітників;
- розроблення кадрового резерву для кар'єрного зростання;
- визначення кандидатів на необхідні внутрішньо організаційні переміщення;
- визначення потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації.
- Можна виділити такі основні завдання оцінки кадрового потенціалу :
- надання інформації, необхідної для прийняття рішень у галузі управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва;
- забезпечення менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень.

Працездатність людини й акумульовані (накопичені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й

удосконалювання знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці та життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці тощо. Коли йдеться про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в поточний момент до заняття тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується. Схему оцінювання кадрового потенціалу підприємства представлено на рис. 6.



**Рис. 6.** Схема оцінювання кадрового потенціалу підприємства [231, с. 383]

Представлена на рис. 6 схема дає змогу взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал підприємства – це фактор конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного менеджменту, оскільки під час правильного його використання будь-яке



підприємство може досягти успіху в умовах посилення конкуренції та зростання ризику діяльності. Тобто кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний чинник його успіху.

Можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, вдосконалення якості продукції та продуктивності праці визначають якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу.

Сучасна теорія маркетингу оперує різними економічними прийомами, моделями, термінами, схемами, оцінками, алгоритмами та методами при плануванні та організації маркетингової діяльності на підприємстві. Проте, попри різноманіття економічного інструментарію, лише незначна частина цього переліку використовується сучасними українськими підприємствами. Основна причина, на нашу думку, полягає в тому, що складні та новаторські інструменти маркетингу дуже часто не користуються попитом серед маркетологів підприємств України або через низький рівень маркетингової кваліфікації керівників багатьох підприємств на ринку, або через відсутність досвіду використання сучасних інструментів маркетингу у багатьох підприємств. Зокрема, підприємства часто неповністю використовують власний маркетинговий потенціал. Власне, сама сутність поняття «маркетинговий потенціал» залишається до цього часу нерозкритою.

Різнманіття думок вчених щодо сутності маркетингового потенціалу підприємства залишає поза увагою той факт, що в світовій економіці відбулися значні зміни: посилився дефіцит фінансування, зменшилось споживання, поняття конкурентоспроможності змінило свій відтінок. Ми вважаємо, що зміни в економіках різних країн світу та в економіці України дають можливість змінити погляди на сутність потенціалу підприємства, і, зокрема, маркетингового потенціалу як його складової [210].

Аналіз сутності маркетингового потенціалу показав, що існує значна кількість підходів до визначення цієї категорії, кожний з яких має свої переваги та недоліки. Так, В.А. Гончарук [186, с. 34] класифікує потенціал підприємства за рядом складових, серед яких виділяє і маркетингову складову. Водночас

вчений не дає визначення сутності маркетингового потенціалу підприємства, він тільки пропонує систему чинників, які необхідно оцінити, і дає їхній короткий опис. Також поза його увагою залишаються і методичні підходи щодо оцінювання потенціалу.

О.А. Олексюк визначає маркетинговий потенціал як «сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів» [220, с. 12]. На нашу думку, дане визначення є занадто вузьким і не враховує такі чинники, як стан економіки та підприємства, життєвий цикл товару, кредитну заборгованість підприємства, кількість конкурентів на ринку та їхню стратегію тощо.

Т.Л. Безрукова та Є.І. Сапронов [178, с. 24] доводять, що сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в області маркетингової діяльності. Вчений вважає, що для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу доцільно використовувати проблемно-аналітичний підхід – представити ієрархічну структуру складових маркетингового потенціалу підприємства. В цьому випадку на різних рівнях представлення дана категорія повинна інтегрувати все більшу кількість засобів по мірі деталізації аналізованих проблем. Як наслідок, ми отримуємо деяку піраміду, на вершині якої знаходиться потенціал маркетингу, а в основі – прийоми, моделі, алгоритми і методи маркетингової діяльності підприємства.

Маркетинговий потенціал може бути охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, яка оцінюється достовірністю досліджень, проведених цими службами, та їхніми рекомендаціями [178]. Таке визначення маркетингового потенціалу, на нашу думку, досить повно розкриває суть поняття, проте в той же час ми вважаємо, що відсутність поєднання визначення маркетингового потенціалу з фінансовими показниками та макро- і мікросередовищем підприємства робить визначення неповним.

Поняття маркетингового потенціалу аналізується також Е.В. Поповим. Під маркетинговим потенціалом автор розуміє «максимальну можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань у сфері маркетингу» [223, с. 24]. На нашу думку, дане визначення є занадто загальним і не акцентує увагу на складових маркетингового потенціалу підприємства.

А.В. Дзюбіна зазначає [188, с. 113], що під маркетинговим потенціалом варто розуміти міру готовності, спроможності підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, розв'язувати окреслені задачі, а також ступінь відповідності цього стану маркетингової служби тому стану, який необхідний для розв'язання поставлених задач. Дзюбіна А.В. приходиться до висновку, що рівень маркетингової складової інноваційного потенціалу підприємства тісно взаємозв'язаний з рівнем маркетингової діяльності на підприємстві, наявністю інформаційної маркетингової системи, ефективною організаційною структурою, підготовкою спеціалістів у сфері маркетингу, ступенем розроблення маркетингового інструментарію і використання його для розв'язання задач, що визначаються генеральною метою функціонування підприємства, рівнем розвитку маркетингових комунікацій та іміджу структурних підрозділів і всього підприємства у сфері взаємодії з суб'єктами ринку [188, с. 113]. Маркетингова складова інноваційного потенціалу підприємства визначається силою впливу підприємства на ринок споживачів нового продукту. Тому метою розвитку маркетингової складової інноваційного потенціалу, на думку А. Дзюбіної, є формування ринку потенційних споживачів інноваційного товару, що забезпечить відтворення попиту на товар. Вважаємо, що думка вченої щодо сутності маркетингового потенціалу з цієї позиції є досить змістовною та структурованою, проте маркетинговий потенціал в даному контексті розглядається односторонньо. Виникнення фінансових проблем на підприємствах харчової промисловості в умовах економічної кризи обумовлює актуальну необхідність поєднання сфери маркетингу та фінансів. Також не менш важливим аспектом сучасної економіки є оцінювання ризиків та управління

ними. Тому схилиємося до думки, що такий підхід щодо сутності маркетингового потенціалу є недостатньо повним.

Мажинський Р.В. переконливо доводить, що маркетинговий потенціал – центральна частина загального потенціалу підприємства. Також вчений зазначає, що комплексний маркетинговий потенціал – це сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей. До складу маркетингових ресурсів входять [213, с. 34–48]: трудові, матеріальні, фінансові, інноваційні, інформаційні, часові ресурси маркетингу. Маркетингові зусилля підприємства – це спроможність підприємства збільшувати свою ринкову частку завдяки використанню маркетингу. Вони охоплюють: маркетингову інформаційну систему, маркетингове середовище, маркетингові дослідження, програмування маркетингу, маркетинговий інструментарій, управління комплексом маркетинг-мікс, контроль маркетингу, управління ризиками [213]. Ми вважаємо, що таке визначення дуже широко та достатньо повно відображає сутність маркетингового потенціалу, проте дане визначення маркетингового потенціалу не охоплює таких важливих, на нашу думку, чинників, як фінансова спроможність підприємства, можливість залучення додаткових коштів та стану ринку, на якому функціонує підприємство.

На думку інших вчених [234, с. 48], маркетинговий потенціал підприємства визначає рівень взаємодії економічного потенціалу підприємства з потенціалом ринку. При цьому не зазначається, які саме рівні впливу маються на увазі. Тому ми вважаємо, що слід звернути увагу на спосіб поєднання економічного потенціалу та ринку саме на основі використання маркетингового потенціалу.

У роботі [224] зазначається, що маркетинговий потенціал взаємодії підприємства представляє собою комплекс маркетингових можливостей, ресурсів та інструментів, що визначають спроможність підприємства до ефективної реалізації маркетингових відносин за рахунок досягнення найвищого якісного рівня таких його складових, як: раціональність цільового фокусування,

конкурентна сила комплексу маркетингу, соціальна компетентність, маркетингова стратегічна чутливість, якість менеджменту маркетингу взаємодії. Основною складовою маркетингового потенціалу взаємодії підприємства є ресурси – інформаційні, фінансові, кадрові та інші, які воно використовує для формування і реалізації маркетингових відносин. Будь-які маркетингові процеси є прямим або опосередкованим наслідком більш масштабних змін у зовнішньому середовищі. Зміни у зовнішньому середовищі як обмежують використання наявних ресурсів для маркетингового розвитку, так і надають підприємству сприятливі можливості для нарощування свого маркетингового потенціалу взаємодії. Під можливостями у структурі маркетингового потенціалу взаємодії розуміється сукупність сприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які за умов своєчасного виявлення та використання забезпечать підприємству найвищу ефективність маркетингової взаємодії [224]. З розглянутих вище підходів до визначення поняття маркетингового потенціалу дане визначення вважаємо найбільш широким та об'єктивним. Саме цей підхід, на нашу думку, є дуже об'ємним, достатньо структурованим і найбільш широко розкриває сутність категорії «маркетинговий потенціал», чітко виокремлюючи його складові. Проте ми вважаємо, що даний підхід щодо визначення сутності маркетингового потенціалу має певні недоліки – адже він не розглядає поняття маркетинговий потенціал з такої важливої точки зору, як часові зміни та використання інноваційних ресурсів підприємством.

Сутність потенціалу маркетингу, за словами Н.К. Моїсеєвої та Ю.П. Аніскіна [215, с. 124] – це максимальна можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань в області маркетингу. Це визначення є занадто вузьким і не розкриває основної суті поняття. До того ж, ми вважаємо, що дане визначення не торкається визначення таких глибинних питань, як зміни в часі, інтенсивність конкуренції та майже повністю ігнорується вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство.

Ю.С. Єчина зазначає, що маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції

(вивчення попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал [193, с. 142–146]. Маркетинговий потенціал розглядається дуже вузько. Увага занадто сильно сконцентрована лише на одній складовій маркетингової діяльності – товароруху, тому ми вважаємо, що дане визначення є неповним.

Розглянуті наукові підходи щодо визначення сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства» та їхні недоліки узагальнені в табл. 4.

**Таблиця 4**

Наукові підходи щодо визначення сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства» [210]

| Вчені         | Визначення поняття  | Недоліки підходу  |
|---------------|---|---|
| 1             | 2   | 3   |
| Олексюк О.А.  | Маркетинговий потенціал – це сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів               | Дане визначення є занадто вузьким і не враховує такі чинники, як стан економіки, та підприємства, життєвий цикл товару, кредитна заборгованість підприємства, кількість конкурентів на ринку та їхня стратегія тощо |
| Сапронов Є.І. | Сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в області маркетингової діяльності   | Відсутність поєднання визначення маркетингового потенціалу з фінансовими показниками та макро- і мікросередовищем підприємства  |
| Попов Е.В.    | Маркетинговий потенціал – максимальна можливість підприємства використовувати всі передові напрацювання у сфері маркетингу  | Дане визначення є занадто загальним і не акцентує увагу на складових маркетингового потенціалу підприємства   |
| Дзюбіна А.В.  | Під маркетинговим потенціалом варто розуміти міру готовності, спроможності підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, розв'язувати окреслені задачі, а також ступінь відповідності цього стану маркетингової служби тому стану, який необхідний для розв'язання поставлених задач | Відсутнє поєднання поняття маркетингу з поняттям фінансів на підприємстві. Не враховано вплив ризиків на діяльність підприємства.   |

## Закінчення таблиці 4.

| 1   | 2   | 3  |
|---|---|--|
| Мажинський Р.В.   | Маркетинговий потенціал – це сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей  | Не охоплює таких чинників, як фінансова спроможність підприємства, можливість залучення додаткових коштів та стану ринку                             |
| Должанський І.З.,<br>Загорна Т.О.,<br>Удалих О.О.,<br>Герасименко І.М.,<br>Ращупкіна В.М. | Маркетинговий потенціал підприємства визначає рівень взаємодії економічного потенціалу підприємства з потенціалом ринку   | Не зазначається, які саме рівні впливу мають на увазі  |
| Балабаниць А.В.   | Маркетинговий потенціал взаємодії підприємства представляє собою комплекс маркетингових можливостей, ресурсів та інструментів, що визначають спроможність підприємства до ефективної реалізації маркетингових відносин за рахунок досягнення найвищого якісного рівня таких його складових, як: раціональність цільового фокусування, конкурентна сила комплексу маркетингу, соціальна компетентність, маркетингова стратегічна чутливість, якість менеджменту маркетингу взаємодії | Не розглядає поняття маркетинговий потенціал з такої точки зору, як часові зміни та використання інноваційних ресурсів підприємством                 |
| Аніскін Ю. П.,<br>Моїсеєв Н.К.  | Сутність потенціалу маркетингу – максимальна можливість підприємства в використанні всіх передових напрацювань в області маркетингу   | Визначення є занадто вузьким і не розкриває основної суті поняття  |
| Єчина Ю.С.  | Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (вивчення попиту, організація виробництва, продаж і після продажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту  | Маркетинговий потенціал розглядається дуже вузько. Увага занадто сильно сконцентрована на лише одній складовій маркетингової діяльності – товароруху |

Критичний аналіз існуючих підходів щодо визначення сутності маркетингового потенціалу дозволяє погодитися із запропонованим у роботі [210] визначенням, що маркетинговий потенціал – складова потенціалу підприємства, яка визначається можливістю застосування сукупності прийомів, моделей, алгоритмів, методів постановки маркетингової діяльності підприємства задля підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених корпоративних цілей через встановлення, формування та найповніше задоволення потреб споживачів шляхом виявлення і реалізації

невикористаних можливостей маркетингового міксу з урахуванням фінансового стану підприємства та ринкових умов, що склалися на даному часовому відрізку.

При цьому маркетинговий потенціал повинен найбільш детально враховувати фінансові можливості підприємства, оцінювати елементи макро- та мікросередовища, кваліфікацію персоналу, динаміку та стан розвитку ринку, ефективність використання маркетингового інструментарію підприємством тощо.

Сутність будь-якого явища більш повно розкривається за допомогою виявлення його основних елементів (складових) і зв'язків між ними. Тому для визначення основних напрямів оцінки маркетингового потенціалу актуалізується питання формування його структури. При цьому, під структурою маркетингового потенціалу слід розуміти сукупність елементів системи, їх взаємозв'язок і взаємне розташування.

У сучасній економічній літературі відсутня одностайність не лише щодо сутності маркетингового потенціалу, але й щодо його складових (табл. 5) [194, с. 75].

Як бачимо, до елементів маркетингового потенціалу підприємства можна зарахувати усе, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

Таблиця 5

## Підходи до складових маркетингового потенціалу

| Автори   | Запропоновані елементи маркетингового потенціалу   |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Акіф'єва В.А.,<br>Батова Т.М. [170, 171, 178]        | Підсистеми: резерви, ресурси, спроможності (здатності, зусилля), можливості, управління  |
| Афонічкін О.І., Колесник К.М.<br>[175, 176, 199–201] | Зовнішнє маркетингове середовище підприємства (ресурси зовнішнього розвитку); внутрішнє маркетингове середовище підприємства (маркетингові матеріальні і нематеріальні ресурси); система управління маркетинговим потенціалом; ринкові можливості (можливості зовнішнього і внутрішнього розвитку) |
| Дідченко О.І.<br>[183]                               | Дворівнева система інтегрованого маркетингу:<br>1. Служба збуту, реклама, управління виробництвом та реалізацією продукції, дослідження;<br>2. Узгодження роботи всіх відділів компанії.   |
| Кривошеєва Н.М. [204]                                | Управління, інструменти, ресурси   |



## Закінчення таблиці 5.

|   |  |
|---|--|
| Мальченков Є. М.<br>[216]                     | Два рівні уявлення про маркетинговий потенціал підприємства:<br>1. Укрупнений, який складається з потенціалів: елементів комплексу маркетингу; виробничо-технологічного; кадрового; інноваційного; управлінського; бізнес-партнерів;<br>2. Детальний – представлений структуризацією маркетингового потенціалу на підсистеми:<br>- аналітичну (характеризує можливості виробника здійснювати необхідні дослідження цільових аудиторій на різних стадіях життя продукції, створення маркетингової інформаційної системи, а також їх застосування в маркетинговій діяльності підприємства);<br>- продуктову (відображає можливості формування структури продуктового портфеля виробником);<br>- комунікативну (інформує потенційних споживачів про продукти і послуги підприємства та готує їх до здійснення первинних покупок, а так само спонукає реальних споживачів до повторних покупок);- колаборативну (забезпечує взаємодію між ринком і підприємством, а також його бізнес-партнерами);<br>- управління ціноутворенням (характеризується можливостями застосування різних методів ціноутворення і цінових стратегій у відповідність з життєвим циклом продукту);<br>- управління збутом (визначає можливості використання каналів розподілу різних рівнів для найбільш ефективного доведення продукту до покупця) |
| Мороз Л.А.,<br>Лебідь Т.В.<br>[219]           | Сукупність людських (цінні знання та навички, які мають працівники, а також їхні здібності та готовність до спільної діяльності з іншими членами організації), матеріальних (активи, які відображаються в балансі компанії: основні і оборотні засоби, інвестиції) та нематеріальних ресурсів  |
| Попов Є. В.<br>[226]                          | Виділяється п'ять ієрархічних рівнів уявлення про маркетинговий потенціал: ресурсний; більш детальний; дивізіональний; методичний; конкретизуючий. При зміні рівня відбувається все більша і більша деталізація елементів маркетингового потенціалу. Наприклад, маркетинговий потенціал на першому рівні є сумою методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність   |
| Семеркова Л.Н., Патрікеєва Ю.В. [229]         | Ринкові можливості; маркетингові ресурси   |
| Тягунова Н.М.,<br>Тягунова З.О.<br>[232, 233] | Маркетингові ресурси (трудові, фінансові, матеріальні, інноваційні та інформаційні ресурси) й маркетингові зусилля (маркетингова інформаційна система, маркетингові дослідження, програмування маркетингу, маркетинговий інструментарій, управління комплексом маркетинг-мікс, контроль маркетингу, управління ризиками)   |
| Юлдашева О.У.<br>[241, 242]                   | Світоглядна підсистема (філософія маркетингу), підсистема управління, ресурсна підсистема, зовнішнє середовище   |

Разом з тим, маркетинговий потенціал, з одного боку, охоплює основні процеси підприємства, що протікають в різних областях його внутрішнього середовища, а з іншого – постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем,

здійснюючи на нього певний вплив і одночасно трансформуючись під його впливом.

Вочевидь, «формування маркетингового потенціалу підприємства як системи є процесом моделювання ефекту від використання його ресурсів, здібностей та резервів в рамках поставлених маркетингових цілей у відповідності зі сприятливими можливостями зовнішнього середовища та факторами невизначеності, а також під контролем підсистеми управління» [170, с. 45].

Важливою структурною частиною інвестиційно-інноваційного потенціалу є маркетинговий потенціал, вважає К.М. Хаустова, тобто рівень маркетингової діяльності підприємства та його здатність забезпечити реалізацію інноваційних продуктів чи послуг на ринку [237, с. 167–172]. Також К.М. Хаустова до маркетингового потенціалу підприємства відносить:

- інформаційний потенціал – сукупність інформаційних систем та зв'язків, а також засобів збирання, передання та аналізу інформації, здатних забезпечити керівників повною, своєчасною та достовірною інформацією, потрібною для прийняття ефективних інвестиційних рішень;
- комунікаційний потенціал – наявність розвиненої системи надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розподілу і збуту продукції;
- імідж підприємства на ринку – складова ринкового успіху підприємства, яку можна використовувати для підвищення ефективності виведення нового товару чи послуги на ринок.

Перелічені складові, звичайно, є суттєвими в розрізі дослідження проблеми, проте ми вважаємо, що маркетинговий потенціал слід розглядати глибше і тому приймаємо до уваги, що необхідно також враховувати технічний, фінансовий та кадровий потенціал.

Таким чином, на основі узагальнення проаналізованої інформації можна констатувати, що до основних складових елементів маркетингового потенціалу відносяться [194, с. 76]:

- маркетингові ресурси і резерви: матеріальні (фінансові, капітальні, виробничі) та нематеріальні (трудові, інноваційні, інформаційні);
- спроможність (здатність, здібність) підприємства використовувати наявні ресурси і резерви;
- зовнішні можливості.

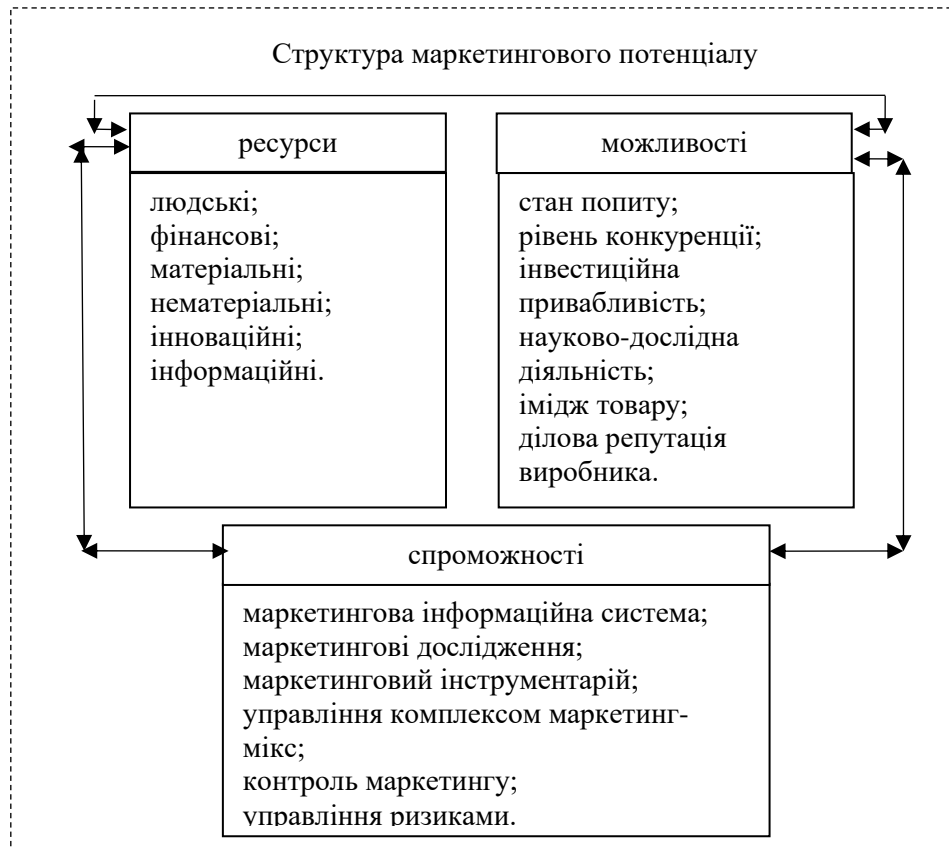
Матеріальні маркетингові ресурси формують «фізичну» сторону маркетингового потенціалу. До матеріальної складової відносяться такі ресурси, результати використання яких будуть очевидними в короткостроковому періоді. Даний елемент маркетингового потенціалу включає грошові маркетингові потоки та їх ефективний розподіл, наявність та технічний стан активів, які прямо можуть використовуватись в збуті продукції та ефективність використання виробничих ресурсів. Нематеріальна складова маркетингових ресурсів відображає довгострокову сторону маркетингового потенціалу. Така думка пов'язана з тим, що результати застосування та удосконалення, як людських ресурсів, так і розробок підприємства, спрямованих на підвищення реалізації продукції і своєчасного інформаційного забезпечення, будуть видимі у майбутніх періодах діяльності суб'єкта господарювання.

Підсистема здібностей визначає можливості працівників відділу маркетингу для реалізації маркетингової діяльності в рамках заданої мети, максимально ефективно використовуючи доступні ресурси, створені резерви і існуючі можливості зовнішнього середовища. Таким чином, маркетингові здібності забезпечують підприємству створення унікальної позиції на ринку і конкурентних переваг [170].

Зовнішні можливості можуть включати в себе: законодавчі обмеження, рівень конкуренції, вигідне місцерозташування, ділові відносини з партнерами, взаємозв'язки з конкурентами, платоспроможність покупців тощо.

На основі результатів аналізу наведених й інших точок зору щодо сутності та структури маркетингового потенціалу підприємства, пропонуємо визначати ключовими його складовими усі наявні у розпорядженні підприємства ресурси, можливості, які створюються як у зовнішньому, так і у внутрішньому

середовищі, та спроможності підприємства у забезпеченні ефективної організації та управління залученням ресурсів та максимальному використанню можливостей (рис. 7).



**Рис. 7.** Структура маркетингового потенціалу підприємства

Важливою умовою формування структури маркетингового потенціалу є системний підхід, що забезпечує встановлення взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими. Кожна складова є комплексною і включати максимально повний перелік елементів. Наведений перелік елементів не є вичерпним і остаточним, оскільки, визначаючи які конкретно елементи мають міститися у кожній складовій, необхідно враховувати сферу діяльності та специфіку підприємства. Формування адекватної структури маркетингового потенціалу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств і зміцнення їх позицій на ринку.

Формування маркетингового потенціалу відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Їх сукупність можна назвати маркетинговим

середовищем, оскільки на сучасному етапі будь-яке підприємство, прагнучи вистояти в конкурентній боротьбі й перебувати в числі прибуткових, є учасником ринкових відносин [182, 217, 218].

До зовнішніх факторів, що виникають за підприємством і, як правило, перебувають поза сферою його впливу, відносять: недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства, відсутність об'єктивної інформації про ринок, відсутність стійкої виробничо-господарської діяльності контрагентів, інтернаціоналізація підприємств [174].

Внутрішні фактори, що виникають усередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва та персоналу, включають: нечіткість і заплутаність функціональних обов'язків служби маркетингу, відсутність дієвого механізму мотивації праці відділу маркетингу, низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу, недостатність знань [174]. У підтвердження зазначеного, Л.А. Мороз та Т.В. Лебідь [219] розглядають фактори, що формують структуру маркетингового потенціалу підприємства, як одну сукупність чинників, що мають вплив на прибутковість підприємства і включають: рівень кваліфікації та досвіду персоналу (маркетологів); рівень співвідношення «ціна – якість»; частка ринку; відома торгова марка; оптимальний асортимент; партнерські відносини з посередниками і постачальниками; лояльні споживачі; маркетингова інформаційна система; імідж підприємства; виважена цінова політика; власна збутова мережа; рівень обслуговування.

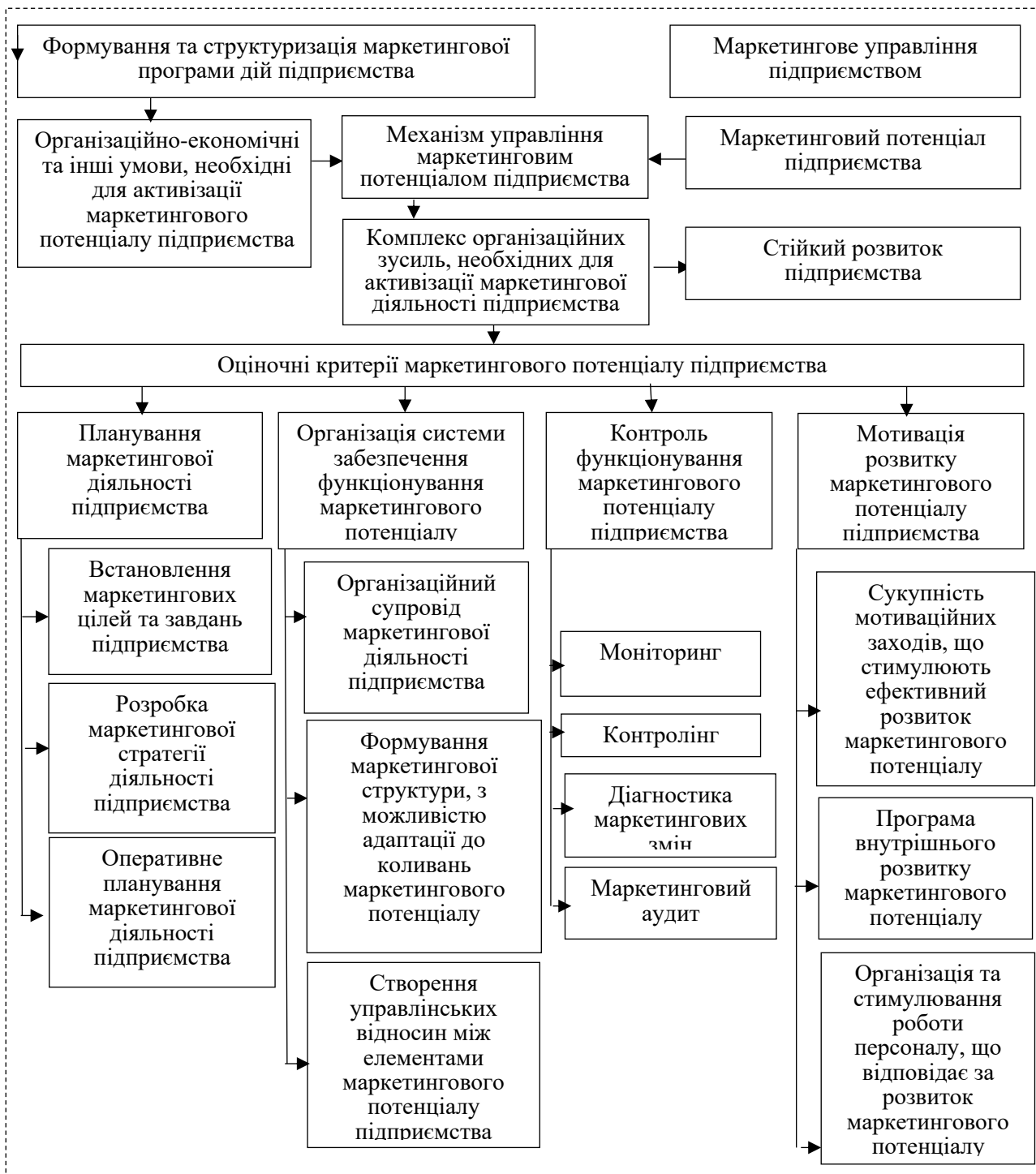
Важливим завданням формування маркетингового потенціалу є вибір структури управління, яка б найкращим чином відповідала цілям та задачам підприємства, використовувала вплив зовнішніх та внутрішніх чинників з позитивним ефектом та максимізувала синергічний ефект взаємодії складових потенціалу підприємства.

Розгляд історичних аспектів формування механізму управління підприємством в цілому, його потенціалом зокрема, дозволяє зробити висновок, що різні наукові підходи характеризують активізацію окремих елементів діяльності підприємства. На підставі зазначеного механізм управління

потенціалом підприємства доцільно формувати через застосування наступних підходів: системний, комплексний, інтегрований, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий та ситуаційний. Механізм управління маркетинговим потенціалом пропонується формувати через застосування системного, ситуаційного та процесного підходів [233].

Найважливішим положенням управління потенціалом підприємства є використання системного підходу. По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні суті підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недетермінованої системи. По-друге, використання системного підходу обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети управління потенціалом підприємства, взаємозв'язків, що існують між ними, і мають бути враховані під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії. Управління потенціалом підприємства має базуватися на концептуальних положеннях теорії створення та розвитку підприємства, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства.

Узагальнено механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств с позицій системного підходу можна представити у такому вигляді (рис. 8) [233].

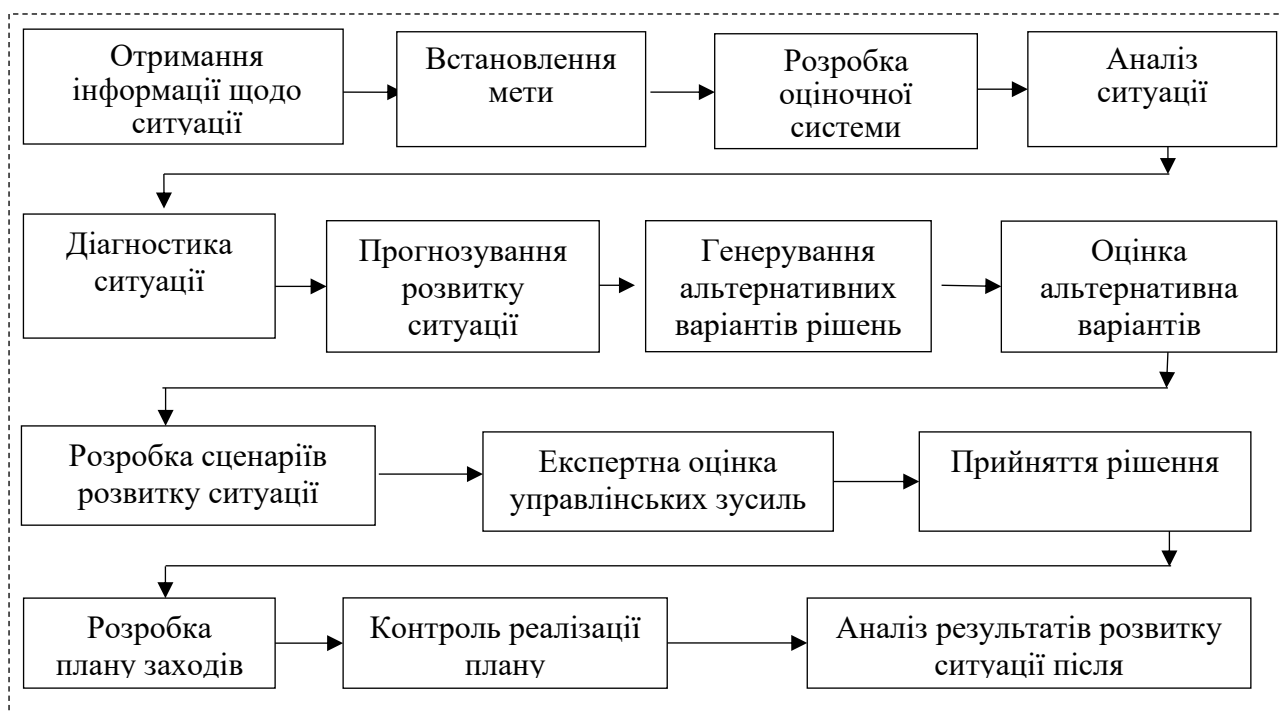


**Рис. 8.** Механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств з позицій системного підходу (на основі [233])

Процесний підхід щодо формування механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства доцільно використовувати під час обґрунтування мети (завдань) управління та змісту окремих етапів процесу управління.

Використовуючи процесний підхід, доцільно виділяти та розглядати п'ять функцій управління маркетинговим потенціалом торговельних підприємств: цільовизначення, планування, організація, мотивація, контроль та два поєднувальних процеси: прийняття рішень і комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Спираючись на поставлені завдання дослідження, необхідності також набуває розгляд ситуаційного підходу щодо управління маркетинговим потенціалом. Даний підхід є методично універсальним для розробки відповідних управлінських рішень у діяльності підприємств. Отже, блок-схема процесу управління маркетинговим потенціалом, згідно ситуаційного підходу, складається із наступних етапів (рис. 9) [233].



**Рис. 11.** Механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств з позицій ситуаційного підходу [233]

Таким чином, процесний підхід дозволяє оптимізувати систему управління маркетинговим потенціалом, зробити її прозорою для керівництва і такою, що здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.



Індикатори оцінки елементів маркетингового потенціалу є основою для формування оптимальної стратегії розвитку всього підприємства. Проте, досі залишається невирішеною проблема математичного інструментарію методичного забезпечення оцінки маркетингового потенціалу підприємства. У науковій літературі існує велика кількість підходів до оцінки маркетингового потенціалу та його складових.

Наявні праці щодо оцінювання маркетингового потенціалу можна розподілити в рамках трьох підходів: результативного; діагностичного та комплексного (табл. 6).

Таблиця 6

## Підходи до оцінки маркетингового потенціалу [194, с.77]

| Назва підходу  | Сутність   |
|----------------|--|
| Результативний | Відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами. Проте, використання тільки кількісних показників для оцінки маркетингового потенціалу є недостатнім   |
| Діагностичний  | Головну роль у цьому підході відіграє метод експертних оцінок, але при цьому відсутні точні рекомендації щодо його застосування, що ускладнює процес використання даного методу на практиці  |
| Комплексний    | Передбачає внутрішню і зовнішню оцінку, тобто розглядає і об'єктивну і суб'єктивну складові. Відповідно, він включає в себе переваги перших двох підходів, але через високу трудомісткість і великий обсяг інформації застосувати цей метод на практиці досить складно |

Результативний підхід до оцінки маркетингового потенціалу відображає рівень здібностей маркетингової системи, оцінений кількісними методами. До цієї групи входять загально фінансові показники, що характеризують прибутковість діяльності підприємства, а також показники конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Зокрема, С.В. Безфамільна і А.А. Рожков [181] для оцінки маркетингового потенціалу запропонували використовувати такі показники, як масштаб ринку, обсяг продажів, конкуренція, наявність портфеля замовлень, витрати на рекламу. Якщо значення фактора (показника) можна вважати прийнятним, тоді фактор отримує оцінку «1», якщо значення фактора вважається неприйнятним, тоді він

отримує негативну оцінку «-1», якщо фактор має допустиме значення, то він отримує нульову оцінку. Вага кожного показника визначається добутком його вагомості на рівень «бажаності». Загальне значення маркетингового потенціалу визначається сумою отриманих значень показників.

Юлдашева О.У. [241,242] запропонувала наступну ієрархію показників: кількість реальних споживачів; кількість потенційних споживачів, які контактували з працівниками підприємства; кількість споживачів, які знають конкурентні переваги підприємства, продукції; кількість потенційних споживачів, які впізнають назву компанії; кількість потенційних споживачів на ринку. Діагностичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу відображає рівень здібностей маркетингової системи, оцінений суб'єктивними методами (опитування думок керівників і фахівців; діагностичні інтерв'ювання співробітників; методи спостережень за управлінськими процесами; анкетування і т.д.).

Так, О.І. Шацький [240] пропонує здійснювати оцінку маркетингового потенціалу у два етапи:

1. Вимірювання інструментальної складової, яка показує силу використовуюваного маркетингу-мікс;
2. Оцінка організаційної складової у вигляді управлінського аспекту планування і координації маркетингової діяльності шляхом розрахунку інтегрального показника маркетингового потенціалу та інтегрального показника ідеального маркетингового потенціалу з подальшим їх порівнянням у вигляді відносної величини реалізації маркетингового потенціалу. У результаті узагальнення всіх оцінок для кожного показника має бути отримано не тільки те значення, якого фактично набуває кожен параметр інтегрального показника маркетингового потенціалу, але і те, яке можливо отримати, задіявши всі ресурси підприємства.

Інші представники цієї групи (Афонічкін О.І., Колесник К.М. [175, 176, 199–201]) вказують, що оцінка маркетингового потенціалу можлива у вигляді функції від факторів його формування, як внутрішніх, так і зовнішніх, на основі

використання методології аналізу ієрархії з можливістю експертної оцінки. Зокрема, науковці наголошують, що така оцінка може бути заснована на системі показників, які інтегрально відображають окремі аспекти маркетингової діяльності. У якості складових частин або рівнів даного інтегрального показника маркетингового потенціалу автори пропонують виділяти: внутрішні аспекти діяльності, організаційно-управлінські аспекти та ринкові аспекти. Внутрішні параметри можуть відображати рівень розвитку таких характеристик: товарних, цінових, асортиментних, комунікаційних, збутових. Організаційно-управлінські аспекти відображають: рівень розвитку наявної структури, організацію маркетингових функцій в управлінні маркетингом, послідовність розв'язування завдань і функцій управління, обсяг фінансових коштів на реалізацію управління, ступінь узгодженості і балансу процесів управління, ефективність управління маркетинговими процесами. Ринкові аспекти можуть описуватися наступними факторами: рівень і вид конкурентного середовища, тип ринкового сегменту оперування, частка ринку в сегменті, оцінка споживчих переваг, комунікаційні та збутові витрати, ефективність продажів. При цьому, науковці також зазначають, що зазначені вище структурні показники інтегрального блоку можуть бути додатково поділені на елементи нижчого порядку, у вигляді системи первинних показників у напрямку оцінки.

Попов Є.В. [226] виділяє дещо інші фактори і розглядає маркетинговий потенціал як суму наступних потенціалів: маркетингового інструментарію (методичний); маркетингового персоналу (людських ресурсів); маркетингових матеріальних ресурсів; маркетингових інформаційних ресурсів підприємства. Комплексний підхід оцінки маркетингового потенціалу базується на поєднанні результативного та діагностичного.

У табл. 7 представлено варіативність методик оцінки маркетингового потенціалу на основі комплексного підходу.

Таблиця 7

## Комплексні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства

| Автори                               | Характеристика   |
|--------------------------------------|--|
| Ансофф І. [172]                      | Модель «продукт-ринок», в рамках якої зіставляються, з одного боку, очікуваний рівень збуту (або динаміка повернення інвестицій) при реалізації обраної стратегії, а, з іншого боку, – максимальне потенційно можливе значення того ж показника. Використання даної моделі дозволяє більш ґрунтовно визначити пріоритети конкурентного розвитку і сформуванню належну конкурентну стратегію підприємства   |
| Баранчев В.П.,<br>Стрижов С.Г. [177] | Рекомендують при визначенні МП використовувати комплекс підходів: циклічного, системного і діагностичного. В основі циклічного підходу лежить теорія життєвого циклу товару. Оцінка МП здійснюється за фазами й етапами життєвого циклу товарів: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, реалізація, споживання. МП відповідно до системного підходу розглядають як сукупність індивідуальних потенціалів, що характеризують ступінь готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму маркетингу і здатності досягати необхідних маркетингових результатів. Діагностичний аналіз проводиться за обмеженим колом параметрів, які доступні як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків     |
| Коваль Т.О., Яхкінд<br>В.П. [197]    | Оцінка маркетингового потенціалу на основі аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його товарного асортименту. Визначення конкурентоспроможності   |
|                                      | окремих видів товарів доцільно здійснювати на основі використання еталонних моделей оцінки, що враховують існуючі параметральні характеристики вимог споживачів та диференціацію продуктової пропозиції (індивідуальні властивості продукції) різних виробників, які вводяться до складу набору оцінки конкурентоспроможності  |
| Левків Г.Я. [209]                    | Оцінку ефективності результативності маркетингового управління підприємств можливо провести на основі таких груп індикаторів:<br>- I група – маркетингової привабливості підприємства на ринку (показник оптового товарообороту, обсяг реалізації продукту на зовнішній ринок, показник концентрації);<br>- II група – ефективності маркетингового управління (частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, маркетингова місткість витрат, маркетингова місткість витрат у валових витратах, рентабельність витрат на маркетинг та збут агропромислової продукції, маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, рентабельність маркетингових вкладень) |
| Сандей Е. [228]                      | Оцінка маркетингового потенціалу має базуватися на показниках поточної діяльності, зокрема виручка від реалізації продукції, прогнозна місткість ринку, витрати відділу маркетингу, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. Результати дозволяють визначити напрями підвищення конкурентоспроможності, а саме фактори негативного впливу, як на товари, так і на суб'єкт господарювання  |

Очевидно, що використання комплексного підходу до оцінки маркетингового потенціалу, який вдало поєднує кількісні показники та якісні характеристики, дозволяє найбільш всесторонньо розкрити ефективність використання маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання.

Комплексна модель оцінки маркетингового потенціалу підприємства повинна базуватися на розрахунку таких показників його діяльності, як виручка від реалізації продукції, прогнозована місткість сегмента ринку, витрати маркетингової служби та інтегрований показник маркетингового потенціалу, який пропонуємо розраховуватися на основі як загальноприйнятих фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт фінансової стійкості, загальна рентабельність підприємства), так і специфічних коефіцієнтів маркетингової діяльності (ринкова частка, рівень передпродажної підготовки; коефіцієнт зміни обсягів реалізації; індекс рівня цін, коефіцієнт доведення продукту до споживача, коефіцієнт рекламної діяльності) [228, с. 79].

Вказаний інтегрований показник маркетингового потенціалу доцільно розраховувати на основі використання методу таксономії, який базуються на розподілі багатовимірної випадкової величини. Крім того, для вирішення маркетингових завдань доцільно використовувати економіко-управлінський аналіз; лінійне програмування як математичний метод для вибору оптимального рішення при формуванні асортименту продукції; методи теорії масового обслуговування при формуванні графіків поставок товарів; теорію зв'язку як метод отримання інформації про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів; методи теорії ймовірності допомагають прийняти рішення при найбільш ймовірному розвитку подій та ін.

Сучасна наука та практика має у своєму розпорядженні безліч методик та методологій, які дозволяють оцінити практично будь-яку складову підприємства. Проте дещо іншою є ситуація щодо вивчення характеристик маркетингової системи підприємства, її потенціалу. На сьогодні відсутні єдиноприйнятні комплексні методики аналітичного дослідження кількісних та якісних характеристик маркетингового потенціалу, хоча певні аспекти вирішення даної проблеми були висвітлені в [192, 208, 221]. При цьому, узагальнюючи підходи, закладені в методики названих науковців, відмітимо, що

в процесі оцінки маркетингового потенціалу підприємства, використовувані методи можна об'єднати в дев'ять груп [195, с. 67]:

- методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, які ґрунтуються на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки;
- інтегральний метод;
- метод, який ґрунтується на теорії мультиплікатора;
- метод визначення стану з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;

підприємства;

- методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном.

Однак, заслуговує уваги і той факт, що використання того або іншого методу залежить від обраного підходу, цілей оцінки, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів маркетингового потенціалу підприємства, що оцінюються, та інших чинників. Зокрема, системністю та послідовністю відзначаються дослідження Попова В., який проводячи аналогію між економічним та маркетинговим потенціалами підприємства, стверджує, що маркетинговий потенціал в укрупненому вигляді є сумою методичних, людських, матеріальних і інформаційних ресурсів, що забезпечують ринкову діяльність [223]. Разом з цим, на думку науковця, потенціал носить інтегральний характер.

Попов В. пропонує методику, яка передбачає діагностику маркетингового потенціалу на основі виявлення функціональних зв'язків між його системними складовими – аналітичною, виробничою та комунікаційною, які в свою чергу включають елементи нижчого ієрархічного рівня та характеризуються певним рівнем потенціалу. Тобто, на думку науковця, методика передбачає формування узагальнюючої оцінки сукупного маркетингового потенціалу підприємства виходячи із напрямків та сили взаємодії між окремими маркетинговими інструментами в процесі ринкової діяльності підприємства.

Дещо схожу методику оцінки маркетингового потенціалу запропонувала Файзулаєва К.А. [235, с. 290], яка передбачає використання функції, що є сумою зважених на підставі обґрунтування експертним шляхом вагових коефіцієнтів доданків:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^n k_j \times \Pi_{ij}$$

де  $\Pi_i$  – складова потенціалу маркетингу;

$k_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника кожної складової маркетингового потенціалу;

$\Pi_{ij}$  –  $j$ -тий показник кожної складової маркетингового потенціалу.

В пропонованій моделі, складовими маркетингового потенціалу науковець визначає такі компоненти як трудовий (кадровий) потенціал, фінансовий потенціал, інформаційне забезпечення маркетингу, організаційне та управлінське забезпечення, потенціал комплексу маркетингу, ексклюзивні можливості підприємства у маркетингу.

Проте, розглядаючи наведені методичні підходи щодо оцінки маркетингового потенціалу простежується дві спільні проблеми – зосередження уваги лише на внутрішніх компонентах при нівелюванні впливу ринкових сил, а також значний ступінь суб'єктивізму. Зокрема, в першому випадку відсутній чіткий механізм визначення особливостей взаємозв'язків маркетингових інструментів. Другий підхід, в свою чергу базується на судженнях експертів, що не завжди може бути запорукою адекватних оціночних параметрів та вагомості того чи іншого елемента в системі маркетингового потенціалу.

Однак варто відмітити, що спроба вирішення проблеми суб'єктивізму була зроблена О.П. Костенко. Зокрема, в основу методики вчений заклав математичну модель оцінювання маркетингового потенціалу підприємства за допомогою використання теорії нечітких множин [202, с. 88]. Тобто, використовуючи математичний інструментарій здійснюється «фільтрація» даних, отриманих на основі суб'єктивних суджень та їх трансформації у числові значення.

Таким чином, аналізуючи найбільш системні методичні підходи щодо оцінки маркетингового потенціалу як фундаментального етапу у формуванні стратегій щодо його подальшого формування та управління, відмітимо, що вказані методики враховують необхідність системного підходу та дають змогу сформувавши ряд оціночних параметрів. Разом з тим, на наш погляд, такі теоретичні та методичні підходи не відповідають в повній мірі економічній сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства», що пов'язано в першу чергу із рядом специфічних рис досліджуваної категорії [198, с. 47].

На нашу думку, концептуально методика оцінки повинна концентрувати увагу на таких центрах як маркетингова культура, маркетингова управлінська та ресурсна підсистема, з одночасним співставленням із тенденціями розвитку цільових та суміжних ринків. При цьому діагностика повинна бути спрямована одночасно на оцінку маркетингового потенціалу загалом та його активної частини, тобто інструментів та ресурсів, що активно використовуються.

З врахуванням наведеного, спробуємо окреслити ключові засади методології оцінки маркетингового потенціалу підприємства.

В цілому, методика проведення аналітичного дослідження щодо формування оціночних характеристик маркетингового потенціалу повинна включати три концептуальні кроки [183]. Перший крок – початковий. Він передбачає визначення мета і завдань аналізу, обумовлюються вимоги до вхідної та вихідної інформації, формується послідовність та здійснюється вибір оціночних показників маркетингового потенціалу та методів їх розрахунку.

Другий крок – розрахунково-аналітичний, який передбачає здійснення розрахункових операцій та формування кількісних та якісних показників щодо ключових складових маркетингового потенціалу, їх місця в системі, сили впливу на проміжні та кінцеві результати функціонування підприємства, факторів та тенденцій зовнішнього макро- і мікросередовища в контексті його впливу на маркетинговий потенціал, резервів у стратегічній перспективі.

Третій етап – заключний – передбачає узагальнення результатів дослідження, на основі чого визначаються основні цілі, напрямки, перспективи та пріоритети



щодо формування та управління маркетинговим потенціалом, тобто здійснюється формування стратегічного курсу розвитку маркетингової системи підприємства.

Оскільки маркетинговий потенціал підприємства – це характеристика, яка формується на основі взаємодії внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, його оцінка можлива лише на основі поєднання дії цих чинників. При цьому, розглядаючи маркетинговий потенціал як сукупність взаємозалежних та взаємодоповнюючих ресурсної підсистеми, управлінської та підсистеми маркетингової культури та їх концентрованого вираження – комплексу маркетингу, постає необхідність оцінки ефекту від їх внутрішньої взаємодії, а також результативності ринкової діяльності.

#### **4.8 Methodology of business evaluation of personnel potential of the enterprise**

One of the priority directions of the enterprise's management activity is the formation, implementation, development and preservation of personnel potential, which is especially important in wartime conditions. According to this aim, purposeful and systematic work is carried out on training and selection of personnel, ensuring the formation of a personnel reserve, implementation of measures to prevent personnel turnover and the loss of highly professional competitive employees in the conditions of wartime and the uncertainty of the external environment.

Investigating the essence of personnel potential, we note that the concept of "potential" translated from the Latin word "potentia" means hidden opportunities that can become a reality in business practice thanks to work [244, p. 170]. Therefore, under the potential of the enterprise, it is appropriate to understand the potential opportunities of the business entity to rationally use the resources available at the enterprise to ensure effective functioning under the condition of a high level of uncertainty in the external environment [245, p. 11]. Personnel are a set of qualified employees of the enterprise who have professional knowledge, skills, work skills and perform the tasks assigned to them.

Considering the concept of "personnel potential", N.S. Krasnokutskaya understands this category as a set of abilities and capabilities of personnel to achieve the goals of the long-term development of the enterprise [246, p. 112]. A similar opinion is held by O.V. Skoruk, who believes that personnel potential is a set of potential abilities and capabilities of the company's personnel, which are used or can be used at a certain point in time to ensure the fulfillment of the tasks of the enterprise's long-term development and competitive advantages of the enterprise in the market of goods, services and knowledge. According to the author, the personnel potential of the enterprise is a factor of competitive advantage both in terms of personnel management and in relation to strategic management, since during its correct use any enterprise can

achieve success in conditions of increased competition and increased risk of activity [247, p. 97–98].

As noted by scientists and management practitioners [247-250], effective management of the development of the company's personnel potential in the conditions of economic development is ensured on the basis of theoretical and methodological principles:

1. Effective management of the development of the enterprise's personnel potential must correspond to the mission and tasks of the enterprise.

2. The concept of managing the development of the company's personnel potential should be based on a comprehensive approach, the basis of which is person-oriented and systemic approaches.

3. Orientation of the personnel policy on the growth of the professional competence of the company's employees, which provides for the continuity and systematicity of the process of personnel training and the personnel reserve; continuity and renewal of the personnel of the enterprise.

4. Improving the qualifications of employees, which should be carried out using effective technologies.

5. Implementation of the principles: interrelationship of human resources management functions and enterprise goals; professionalization of personnel management functions; economy; scientific and innovative; division of labor; consolidation of powers; discipline; unity; fair remuneration; scalar chain; impartiality; stability; initiative; collectivism; the active position of employees in the process of their development; multi-level; continuous training of employees; complexity; efficiency; prospects; autonomy.

6. The strategy for the formation of the personnel potential of the enterprise should include the following main stages: personnel development planning, analysis of the personnel potential of the enterprise, selection of goals for the management of the personnel potential of the enterprise, determination of the strategy for the management of personnel potential in accordance with the priorities of the enterprise, creation of

conditions for the implementation of the strategy, development of personnel potential, control and evaluation of strategy implementation.

7. High level of professionalism of the personality and activities of the managers of the enterprise.

8. Availability of a system of stimulation and motivation of employees.

9. Implementation of a system of permanent monitoring of the management of the development of the personnel potential of the enterprise, which provides for a high level of requirements and objectivity in the evaluation of personnel, the presence of a system for evaluating the performance of managers, structural units, and employees [248, p. 188].

The main goal of forming the personnel potential of the enterprise is to provide the enterprise and its structural divisions with the necessary employees. The realization of this goal requires the efficiency and effectiveness of the company's personnel policy, aimed at recruiting personnel, their continuous training, professional development, stimulation and motivation, ensuring the career growth of employees, using a system of fair evaluation of the work of each employee, etc. It should be noted that each enterprise has its own specifics of work, industry affiliation, and management apparatus, therefore enterprises approach the formation of personnel support individually.

The main goal of forming the personnel potential of the enterprise determines the main general principles, that is, provisions and rules that should be followed when working with personnel.

When forming the personnel potential of the enterprise, it is advisable to investigate and take into account the influence of possible internal and external factors. Thus, the internal factors that affect personnel potential and its formation include company policy, social and psychological climate in the team, the level of social and legal protection of employees, organizational culture, employee motivation and incentive system, working conditions, etc.

As for the factors of the external environment of the personnel potential of the enterprise, they should include the level of education, the state of the labor market, the

demographic situation, the legislative framework, the standard of living of the population, social factors, economic and political factors, etc.

Increasing the qualitative component of the company's personnel potential involves evaluating employees. At the same time, it is important to evaluate not only each employee individually, but also the relationships in the team in order to find out what the personnel potential of the enterprise is as a whole.

Evaluating employees involves determining whether their business and personal qualities meet the requirements of a certain position at the company. The results of the assessment are the basis for making decisions regarding hiring, promotions, ensuring internal transfers, organizing material and moral incentives, improving the management structure, monitoring the activities of employees, etc.

The directions of employee evaluation may be different depending on the established goals and defined management tasks. Comprehensive assessment will create an opportunity to give an assessment to employees, based on subjective and objective factors, to evaluate the business qualities of employees, personnel potential, which should be used to the full extent for the purposes of the enterprise.

The business assessment of the company's personnel involves determining whether the personal and professional characteristics of employees meet the requirements for a certain position. For this purpose, the necessary assessment criteria are determined.

Evaluating the results and efficiency of work involves determining the compliance of the obtained work results, business qualities and characteristics of employees with the specified requirements for the activity at the enterprise.

Subjects of evaluation are managers of different levels of management, who are entrusted with the function of evaluation, based on the results, decisions will be made regarding specific employees and the conditions of their further work at the enterprise.

The recommended elements of business evaluation of the company's employees based on the system of quality indicators are shown in fig. 1.

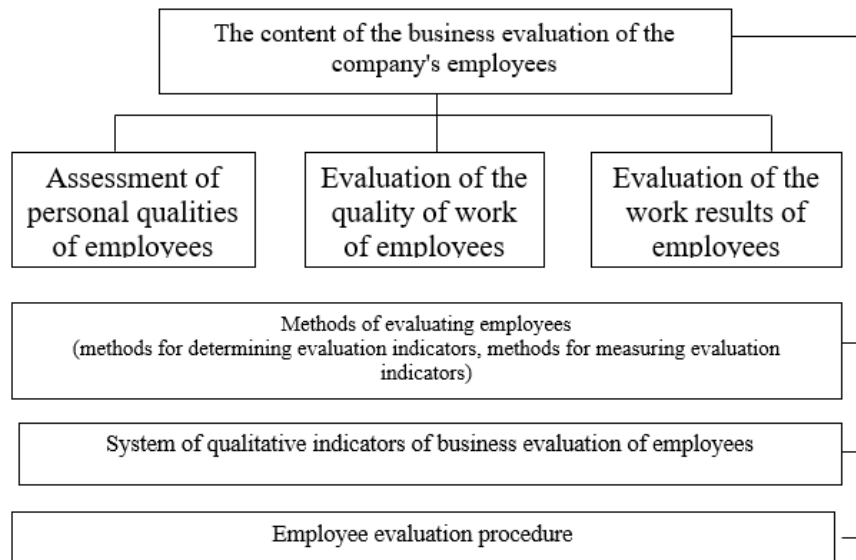


Fig. 1. Recommended elements of business evaluation of enterprise employees based on a system of quality indicators

The main tasks of evaluating the company's employees:

- collection, analysis, processing of information on the activities of employees, the obtained results are used in administrative management;
- provision of effective management of the main activity of an individual employee, since the obtained assessment ensures operational regulation of the process of labor activity and contributes to its improvement;
- professional development of personnel, the opportunity for adequate financial incentives, advancement in the position, definition of the goals of professional training;
- ensuring work motivation, assessment results serve to form adequate self-esteem aimed at increasing personal achievements;
- establishing the size of the fair remuneration, since it is possible to find out the fair level of remuneration if the employee's personal achievements are objectively assessed.

Evaluation of employees should be carried out at all stages of work with the company's personnel:

- 1) when selecting a vacant position;
- 2) in the process of passing the test;

- 3) in the conditions of performance of current activities;
- 4) when conducting staff training;
- 5) in case of transfer to another structural unit of the enterprise;
- 6) when ensuring the formation of a personnel reserve;
- 7) at the stage of job fired

Evaluation of employees should be carried out in relation to:

- performance of functional duties, which is carried out in the case of strict regulation. Under such conditions, the evaluation procedure will have a disciplinary nature aimed at identifying and eliminating the reasons for non-fulfillment of job duties according to the instructions;

- the level of activity efficiency. It involves analyzing the specifics of work performance, the obtained results of decisions made, techniques and methods used;

- competences. It is evaluated according to the actual level of professional competence of the employee. At the same time, possible ways of improving the qualification level and the need for training are determined;

- achievement of goals. It is evaluated in relation to managers and employees in relation to their own activities within the scope of management by goals;

- behavior. They are evaluated by determining the deviations of the personal behavior of employees from the established standards that regulate effective work.

The company's employee evaluation system should reflect:

- the purpose of the enterprise's activity;
- the current state of the operating environment;
- state and type of organizational management structure;
- established corporate traditions and company culture;
- features and characteristics of the company's employees.

Evaluation of the company's employees should be based on clearly defined indicators. The criteria for such an assessment must correspond to the goals of the enterprise, as well as the content of the work performed. They can have a quantitative and qualitative expression. At the same time, the system of employee evaluation indicators should be comprehensive.

Groups of effectiveness indicators:

1) the amount of work (indicators have a quantitative expression and reflect the amount of work). The parameter is evaluated by comparing the planned and actual level;

2) quality of work (indicators reflect the level of compliance quality standards to the performance of relevant work). Quality indicators can also have a quantitative expression, for example, the number of claims and complaints, the number of defective products, etc. The parameter is evaluated by deviation from the norm and standards.

3) deadlines for work (indicators are a criteria of effectiveness, under the condition that high requirements are placed on the volume of work performed (mandatory performance under any conditions)).

The recommended system of qualitative indicators of business evaluation of the company's employees is shown in fig. 2.

Effectiveness indicators are set for employees in order to achieve goals based on the quantitative assessment of the results obtained regarding the performance of the work task and the corresponding deadlines.

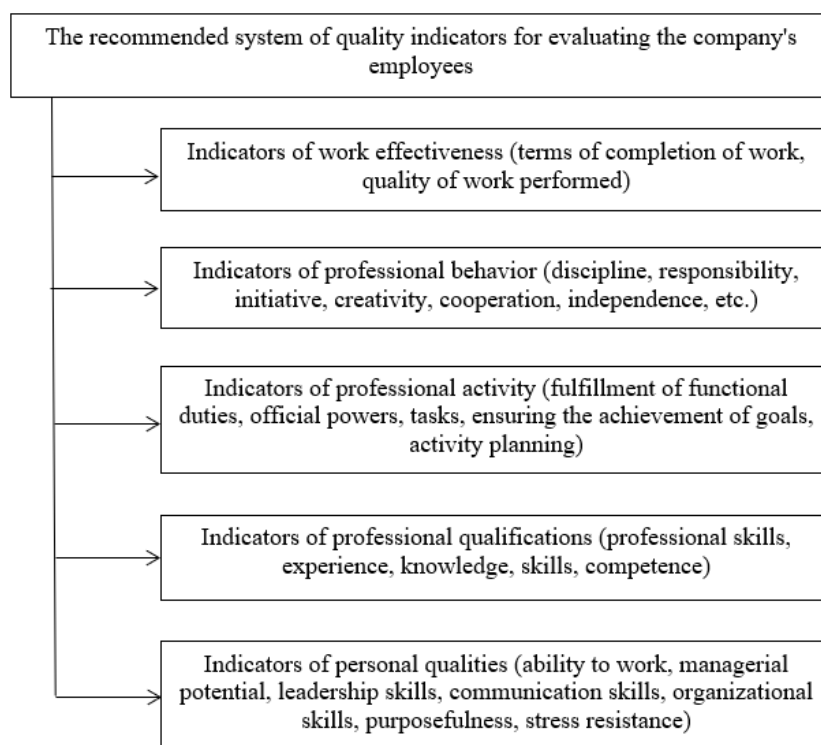


Fig. 2. The recommended system of qualitative indicators of business evaluation of the company's employees



For a significant number of works, it is impossible to use performance evaluation. In such cases, it is relevant to use indicators of the professional behavior of employees, which make it possible to single out the work parameters that ensure the proper level of its performance.

Indicators of professional activity are used under the condition that work results are not reflected in performance indicators.

Indicators of professional qualification indicate the existing level of professionalism of the employee, namely, the level of preparation for the performance of work tasks, the level of mastery of professional skills, which are determined during certification.

Indicators of the employee's personal qualities are used at the stage of hiring, as well as for the purpose of determining the employee's personal potential for further promotion.

The formation of high-quality and professional personnel potential of the enterprise is a complex and important aspect of its activity, which makes it possible to determine promising areas of work, to study the potential opportunities and abilities of employees, as well as to achieve competitive advantages. Effectively formed personnel potential is the key to the success of any enterprise and ensuring its competitiveness.

The developed recommendations for the business assessment of the personnel potential of the enterprise are focused on the need to urgently solve the existing personnel problems and ensure the further growth of the personnel potential of the enterprise in modern conditions of operation and perspective.

#### **4.9 Теоретичні аспекти ідентифікації, аналізу та управління ризиками**

У сучасних мінливих, економічних, ринкових умовах, під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, аналіз існуючих та потенційних ризиків є дуже важливим елементом у діяльності суб'єктів господарювання. Ця проблема актуальна в будь-якому секторі економіки. Кожен з суб'єктів ринкових відносин на усіх рівнях відчуває на собі вплив непередбачених обставин та ризикових ситуацій, адекватна реакція на котрі дозволяє зберегти ресурси, та становище на ринку. Окрім цього управління ризиками передбачає аналіз ризиків та активний пошук різноманітних інструментів, що дозволяють впливати на них. Таким чином, можна відмітити, що жодна система управління ризиками не може існувати без структурованої моделі ризику, що в даний час спричиняє загрозу. Аналіз потенційних та відомих ризиків є дуже важливим напрямом в плануванні діяльності підприємства. Оцінка ризиків, врахування їх ймовірних наслідків на стан підприємства, та застосування методів їх мінімізації є дуже важливим для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання. Окрім усього, важливо додати, що ризики присутні у будь-якій сфері діяльності. Саме тому, тема ризиків є актуальною, як для вчених економістів, так і для керівників підприємства та менеджерів.

Умови сучасного ведення бізнесу, такі, що відсутність чіткого плану реагування на той чи інший ризик, можливість пристосуватися до мінливих умов, дуже знижують конкуренто стійкість підприємства на ринку. Так критичний вплив ризику напряду впливає на ефективність ведення бізнесу, можливість модернізації та удосконалення. Наявність чіткого плану дій у ризикових ситуаціях та швидка реакція на згубний вплив ризику дозволяє не тільки зберегти підприємство, а й підвищити ефективність його діяльності. Отже, щоб домогтися досить високого рівня конкурентоспроможності підприємства ризики необхідно раціонально враховувати в управлінні. Для того, щоб зменшити вплив ризику, виявити можливі наслідки для підприємства у ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні

результати такого впливу на діяльність підприємства, потрібно весь час оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві. Тому дана проблема є актуальною і сьогодні.

В сучасних умовах господарювання значення категорії ризик для вітчизняних підприємств зростає. Стан невизначеності призводить до того, що уникнути ризик стає майже неможливо. Однак це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, – вони, як правило, є неефективними. Важливим для підприємства є навички передбачати ризик, критично оцінювати його розміри, одразу планувати заходи запобігання та не перевищувати допустимі межі. Ідентифікація ризику є дуже важливим етапом у процесі управління ризиками. Актуальність ефективного врахування можливих ризиків у ході діяльності підприємства не викликає сумнівів, зважаючи на те, що ризик стає органічною частиною стратегії і тактики економічної політики більшості підприємств. А детальній, теоретичний аналіз підходів до визначення поняття «ризик» дозволяє більш точно зрозуміти його природу, та вдало побудувати стратегію для його попередження.

Ризик, за визначенням, є складною економічно-управлінською категорією, визначення якої викликає ряд протиріч. Найпоширенішою характеристикою ризику є загроза, або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, появи несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, що можуть призвести до втрати ресурсів, збитків, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися. Саме тому, для того, щоб ефективно працювати необхідно навчитися відчувати ризик та працювати з ним, а для цього важливим є теоретичні засади виникнення ризиків та ефективні шляхи його попередження та ліквідації [255]. Тому проблема передбачення та оцінки ризиків є актуальною в сучасних умовах.

Ризик походить від грецького слова «*risikon*» – скеля; з італійської "*risico*" – це небезпека; з французької – «*risque*» – загроза, ризикувати, а латинський аналог «*risicare*» перекладається як «зважитися» до чогось [251, 254, 256]. Вивчення та аналіз поняття «ризик» дозволяє відмітити, що як в теорії, так і у практиці ризик має багатосторонній, багатозначний характер і спрямованість. Спочатку

простежувалося ототожнення ризику та невизначеності, але це не зовсім так. Вперше на це звернув увагу Уїллетт А. (Willet A.) і сам ним запропоновано визначати ризик як об'єктивне явище, що корелює з суб'єктивною невизначеністю настання небажаної події [252]. У цьому напрямку працював американський економіст Найт Ф. (Knight F.), який ризиком називає невизначеність, яку можна виміряти, тоді як невизначеністю «sensu stricto» (з лат. у прямому розумінні) він пропонує вважати як не вимірювану невизначеність [253].

Однак через відсутність щодо однозначності визначення ризику слід дослідити авторські точки зору щодо цього питання. У додатку А нами було наведені авторські поняття «ризик» з 15-ти робіт [257, 258-260, 261, 262, 264-265, 269]. Після цього були виокремлені основні ключові аспекти щодо ризику, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1.

## Ключові аспекти визначення ризику

| № з\п | Автор(и)                        | Ключові аспекти  |
|-------|---------------------------------|--|
| 1     | 2                               | 3  |
| 1     | М. Лапуста,<br>Л. Шаршукова     | Небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати. Загроза того, що підприємець понесе втрати                  |
| 2     | А. Загородній,<br>Г. Вознюк     | Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат   |
| 3     | В. Вітлінський                  | Економічна категорія, яка відображає особливості сприйняття суб'єктами, що зацікавлені, економічних відносин |
| 4     | З. Живко,<br>М. Живко           | Матеріальні збитки   |
| 5     | В. Гранатуров,<br>І. Литовченко | Об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, що характеризує невизначеність кінцевого результату             |
| 6     | Л. Донець                       | Пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору   |
| 7     | І. Сахарцева,<br>О. Шляга       | Об'єктивна реальність  |
| 8     | І. Івченко                      | Можливість відхилення від передбачуваної мети, відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;        |
| 9     | С. Ілляшенко                    | Можливість або загрозу відхилення результатів  |
| 10    | О. Кузьмін,<br>О. Г. Мельник    | Ймовірність виникнення втрат   |
| 11    | В. Лук'янов,<br>Т. Головач      | Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності                                      |
| 12    | Н. Машина                       | Ймовірність втрати підприємством своїх ресурсів  |

**Продовження таблиці 1**

| 1  | 2                              | 3   |
|----|--------------------------------|---|
| 13 | А. Старостіна,<br>А. Кравченко | Комбінація трьох елементів: подія, імовірність цієї події, наслідки,      |
| 14 | А. Шегда, М.<br>Голованенко    | Передбачає втрати, пов'язані з невизначеністю                             |
| 15 | І. Посохов                     | Невід'ємна умова функціонування з імовірнісними несприятливими наслідками |

Виділення ключових аспектів дозволяє виокремити підходи для розкриття сутності, змістовності та наповненості визначення ризиків, як явища, події, можливих втрат, невизначеності і т.д. (табл.2.).

**Таблиця 2.**

Особливості підходів щодо ризиків через прояв їх ключових аспектів у діяльності підприємства

| № з/п | Сутність підходу  | Ключові аспекти   |
|-------|---|---|
| 1     | Як небезпека потенційної можливості ймовірної втрати (додаткових втрат), збитки | Небезпека (загроза) потенційно можливої, ймовірної втрати, які пов'язані з невизначеністю   |
|       |   | Усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат ( матеріальних збитків)  |
| 2     | Як об'єктивно- суб'єктивна економічна категорія, об'єктивна реальність          | Економічна об'єктивно-суб'єктивна категорія та об'єктивна реальність, яка відображає особливості сприйняття подій суб'єктами, що зацікавлені, в економічних відносинах                                    |
| 3     | Як подолання невизначеності при неминучому виборі щодо альтернативи             | Пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору ( чи альтернатива)   |
| 4     | Як можливість відхилення (очікуване) від передбачуваної мети                    | Можливість відхилення (або загроза відхилення результатів) від передбачуваної мети (результатів), відсутність впевненості у досягненні поставленої мети   |
| 5     | Як усвідомлена можливість небезпеки згідно дії комбінації трьох елементів       | Невід'ємна умова функціонування підприємства з імовірнісними несприятливими наслідками згідно комбінації трьох взаємозалежних елементів єдиного ланцюга (подія - імовірність цієї події - наслідки події) |

Найчастіше, ризик ототожнюють з можливими «збитками» [264]. Але, такий підхід до його визначення не зовсім відповідає його сутності, як економічної категорії. Такий підхід найбільш характерний для таких сфер: юриспруденція, медицина, психології, тому що у даних випадках ризик визначається як «можливість настання небажаних наслідків (матеріальний збиток, захворювання, смерть тощо) для суб'єкта в результаті дії несприятливих або випадкових чинників» [272].

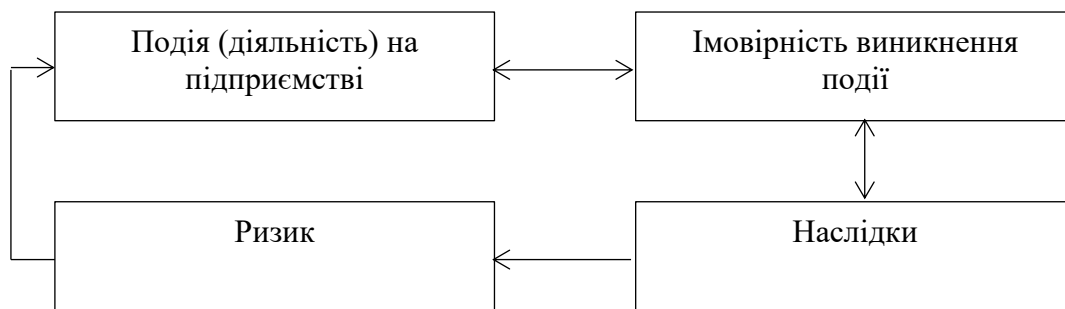
Ще один популярний підхід до визначення ризику – це ототожнення його з невизначеністю. Так з «невизначеністю» асоціюють ризик В. Севрук, Дж. Ф. Синки, J. P. Morgan, В. Усоскін [268, 271, 273]. Але, як зазначав Ф. Найт «... ризик і невизначеність поняття не тотожні» [274]. Думку цих авторів поділяє і А. Недосекін, що визначає невизначеність як «... неусувну якість ринкового середовища, пов'язану з тим, що на ринкові умови одночасно впливає велика чисельність факторів різної природи та спрямованості, що не підлягають сукупній оцінці. Але й навіть якби всі ринкові чинники були в моделі враховані (що не можливо), збереглася б невизначеність щодо характеру реакцій ринку на ті чи інші дії» [266]. Основна відмінність ризику від невизначеності полягає в можливості його оцінки та управління ним.

Часто зустрічається підхід до визначення ризику, як до «статистичної характеристики», наприклад «ризик - це ймовірність настання несприятливої події...», - один з найбільш поширених в сучасній економічній літературі [277]. Прихильниками цього підходу є також П. Грабовий, А. Первозванський [255, 281], які вважають, що ймовірність краще простої можливості. По-перше, ймовірність - це кількісна характеристика ступеня можливості настання події. По-друге, кожній імовірності ставиться у відповідність строго певне значення результату. По-третє, ситуація з ризиком характеризується розподілом ймовірностей згідно з тими або іншими законами розподілу, що має велике прикладне значення, і дозволяє встановити вірогідність відхилення від очікуваного доходу, частково прояснив ситуацію. Таким чином, по-перше, запропоновані визначення фактично ототожнюють ризик з несприятливими подіями. По-друге, не завжди ризик можна

виміряти за допомогою ймовірнісних величин.

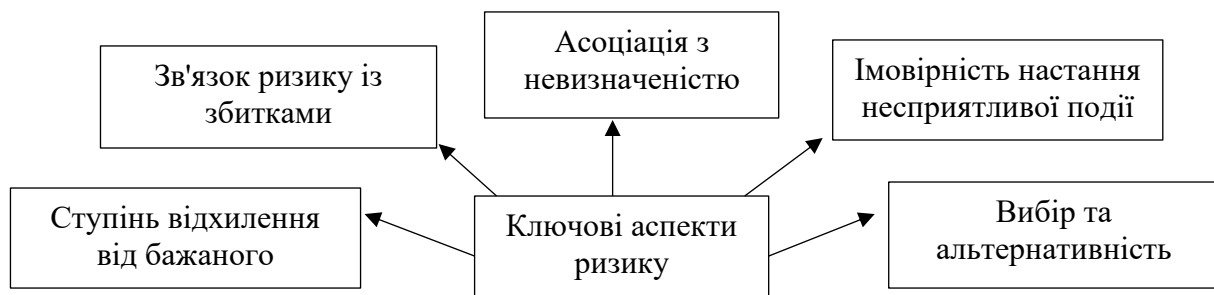
Даний підхід не дозволяє адекватно оцінити рівень ризику, що виникає внаслідок невизначеності. Є автори [266, 276], якими запропоновано підхід, який визначає і розраховується ризик, як ступінь відхилення від бажаного результату, як систему показників, які перебувають у відхиленні фактичного результату від запланованого. Недолік зазначених визначень в тому, що не вказується зв'язок ризику і часу, але ж ризик виникає тільки в майбутньому і присутній у сьогоденні.

Досить цікавим, є підхід до визначення ризику, що пропонує Н. Машина, автор вважає, що ризик вміщує у собі інтегровану комбінацію [271] трьох взаємопов'язаних елементів, а саме: подія (діяльність) – імовірність події – наслідок події. Взаємозв'язок цих трьох елементів представлено у вигляді схеми на рис. 1.



**Рис. 1** Взаємозв'язок основних елементів ризику.

Проведений аналіз дозволяє виділити наступний етап дослідження – це більш детальне розкриття ключових аспектів щодо змістовності ризику у діяльності (рис 2)



**Рис. 2** Фактори розкриття змістовності і наповнюваності визначення ризику [зроблено на основі 8, 28, 29].

Таким чином, ключові моменти економічної категорії ризику вміщують таке як [258, 278, 279]:

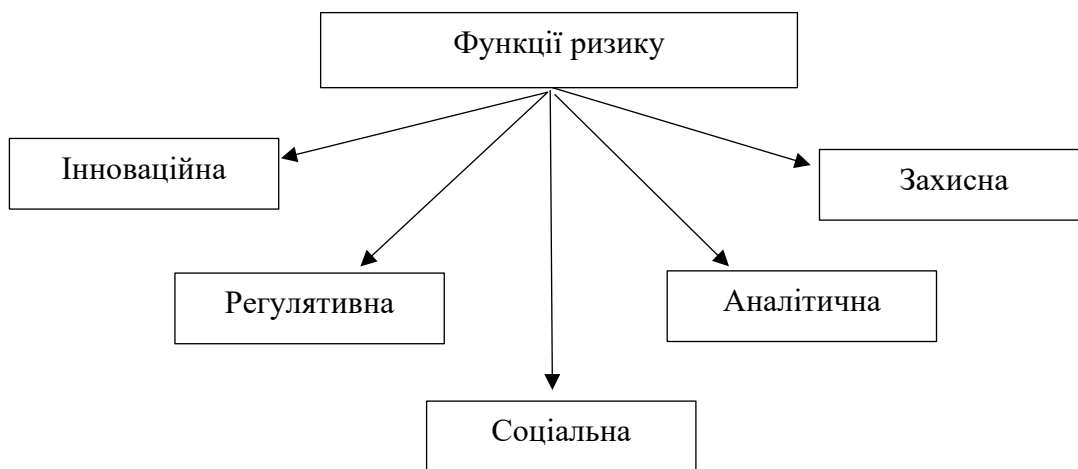
- об'єктивно-суб'єктивна реальність;
- зв'язок з подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору (чи альтернативи);
- виявлення потенційної можливості ймовірних втрат (збитки, як негативний результат);
- невід'ємна умова для здійснення дії з імовірними несприятливими наслідками, ступінь відхилення від бажаного.

Висвітлені підходи щодо ключових аспектів ризику свідчать, що для більш точного підходу до трактування цього поняття необхідним є симбіоз думок декількох авторів. Наступним етапом дослідження є виділення основних функцій ризику. Ризик завжди притаманний діяльності будь-якого підприємства, оскільки бізнес передбачає обмірковане прийняття ризику з метою отримання бажаної віддачі [267].

В сучасних умовах уникнення ризику є просто неможливим. Ризики виникають через об'єктивні, притаманні економіці категорії конфліктності та невизначеності, через відсутність повної інформації, та неможливість здійснення точного прогнозу щодо багатьох параметрів економічних об'єктів та процесів. Слід відмітити, що ризик є невід'ємним атрибутом будь-якої діяльності підприємства, через те, що будь-який ринок передбачає економічну свободу суб'єктів господарської діяльності, а за таких умов вигода одного підприємства може стати втратами для іншого [277]. Тому суб'єкти ринку, що прагнуть мінімізувати втрати, повинні передбачати різні типи ризиків, визначати джерела їх виникнення, можливість настання, наслідки і ймовірні втрати. Однак, як правило, це супроводжується величезними труднощами. Сучасна економічна система є складною структурою, яка безперервно розвивається і видозмінюється, трансформуючи і втрачаючи певні властивості й елементи, набуваючи нових, що підкреслює важливість постійної роботи з ризиками, оцінка, вивчення різних видів ризиків та управління ними [287].



Зміст ризику, як економічної категорії зумовлює основні функції, які він виконує в процесі підприємницької діяльності. Функція ризику – зовнішній вияв, дії ризику на параметри соціально-економічної системи та її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо) [278]. Основна функція ризику полягає у створенні доходу, головними джерелами якого є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати. До додаткових функцій ризику належать інноваційна, регулятивна, захисна, аналітична, соціальна (рис. 3).



**Рис. 3.** Основні функції ризику [зроблено на основі 259, 269, 272, 286].

Розглянемо кожну з функцій більш детально. Інноваційна функція ризику розкриває ризик, як поштовх компанії до пошуку нетрадиційних рішень, та підходить до вирішення наявних проблем. Але використовуючи інновації або організовуючи інноваційний процес, підприємець ризикує, так як запропоновані ідеї можуть бути неефективними, або навпаки призвести до значного збільшення прибутку [286].

Регулятивна функція реалізується у постійному вивченні ситуації, прогнозуванні ступеня ризику, коригуванні вже прийнятих рішень, регулюванні діяльності в цілому. Ця функція може діяти у двох формах – конструктивній чи деструктивній, тому має суперечливий характер.

Конструктивна форма полягає в тому, що здатність ризикувати – це один із напрямків успішної діяльності підприємця. Однак, якщо рішення ухвалено в

умовах неповної інформації, ризик може виступати як дестабілізуючий фактор (деструктивна форма).

Захисна функція зорієнтована на пошук суб'єктом ризику методів попередження втрат і має два аспекти: історично-генетичний і соціально-правовий. За умов значної економічної нестабільності захисна функція може набути деструктивного характеру, що виявляється у прагненні суб'єкта ризику до швидкого одержання результатів і виражається в авантюрних рішеннях.

Аналітична функція пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішення, у зв'язку з чим підприємець чи ризик-менеджер у процесі ухвалення рішення аналізує всі можливі альтернативи, обираючи найбільш прибуткові й найменш небезпечні. Нова ідея вимагає великої аналітичної роботи, тому що необхідно прорахувати різні можливі варіанти та обрати оптимальний, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим вигрaшем [269].

Деякі науковці [277] пропонують виділяти соціальну функцію, що реалізується в задоволенні соціальних потреб та стабілізації зайнятості населення, оскільки це сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Таким чином, проаналізувавши різноманітні авторські визначення поняття «ризик», виокремлення певних підходів до трактування даного поняття дозволяє виділити наступні упущення у проведених дослідженнях:

- відсутність єдиного підходу до визначення ризику;
- велика кількість підходів до визначення обраної дефініції, які мають дуже вузький фокус;
- відсутність адаптації розроблених визначень до сучасних господарських умов;
- необхідність постійного оновлення та доповнення теоретичної бази для більш точного визначення поняття у зв'язку з високою швидкістю зміни ринкових умов, та прояву впливу нових факторів.

Окрім цього важливо підкреслити, що для успішної роботи з імовірними ризиками необхідно, по можливості, враховувати всі постійні фактори, що можуть

вплинути на результат прийнятого рішення. Для того щоб приймати ефективні рішення, потрібно вивчати природу, джерела, розміри і наслідки ризиків, а це допомагає уникнути нових втрат, або принаймні зменшити їх. Ризиком необхідно управляти, використовуючи різні методи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованої події і вживати заходів для зниження ступеня ризику у будь-якій ситуації.

Саме тому, можна відмітити, що для більш детального визначення цього поняття необхідний симбіоз одночасно декількох підходів. Наведені ключові аспекти прояву ризиків у діяльності підприємства дають змогу обґрунтувати бачення автора, щодо визначення ризику (явище, дія, вибір). Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія та об'єктивна реальність потенційної можливості ймовірних втрат (збитків) або отримання вигоди, які пов'язані з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору (альтернативи). Усе це обумовлюється взаємодією трьох взаємопов'язаних елементів ланцюга: подія – ймовірність цієї події – наслідки події. Таким чином, дане визначення може бути адаптоване будь-яким підприємством для визначення ризику, що впливає на нього в даний момент.

Проблема управління ризиками є надзвичайно широкою та важливою, тому що вона виникає у найрізноманітніших галузях діяльності людини. Більше того, змістовність ризику визначається залежно від сфери застосування по-різному. У ході діяльності підприємства виникають найрізноманітніші ризикові ситуації. Вірна ідентифікація ризику дозволяє правильно підібрати методи для його подолання або мінімізації, і правильно побудувати систему управління ризику, залежно від потреб підприємства. Аналіз теоретичних засад управління ризиками дозволяє виділити та обрати ті методи та етапи процесу управління ризиками, який би дозволив максимально ефективно працювати з ними.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності спирається на аналіз ризиків та пошук інструментів, що допоможуть на них впливати. Система управління ризиками неможлива без структурної моделі, фактори якої, у свою чергу, будуть залежати від специфіки підприємницької діяльності. Ризики притаманні будь-якій діяльності і будь-якому суб'єкту господарювання [288].

На сьогодні не існує єдиного організаційно-методичного підходу щодо управління ризиками в діяльності підприємств. Поточний стан цієї проблеми вимагає узагальнення та систематизації теоретичних засад методичного підходу щодо побудови системи управління ризиками та її складових з урахуванням специфіки функціонування суб'єкта господарювання. Посилює вплив ризиків на підприємство ще й той факт, що суб'єкт господарювання у сучасних умовах працює в середовищі, якому притаманні багатоваріантність розвитку майбутніх подій, невизначеність, суперечливість фактів тощо.

Саме тому для успішного існування підприємства в умовах невизначеності у ринковій економіці необхідно правильно оцінювати ступінь ризику та вміти управляти ним. Таким чином, можна із впевненістю відмітити, що проблеми дослідження управління ризиками є важливими і актуальними як з теоретичної, так і практичної точок зору.

Згідно мети дипломної роботи слід виконати наступні завдання:

- розглянути поняття «управління ризиком», що пропонують різні науковці;
- виділити переваги та недоліки розглянутих методів управління ризиками;
- виділити та проаналізувати основні етапи процесу управління ризиками;
- проаналізувати поетапну схему управління ризиками з метою виділення недоліків, та розробки рекомендацій щодо їх усунення.

У сучасних умовах ризик став невід'ємним елементом економічного процесу. У зв'язку з цим, управління ризиками почало виступати самостійним видом професійної діяльності, яку виконують спеціальні інститути, страхові компанії, фінансові установи, менеджери з ризику та ін. [270]. Головними завданнями спеціаліста з ризик-менеджменту є: виявлення областей підвищеного ризику, оцінка міри ризику, аналіз прийнятності даного ризику для підприємства, розробка заходів щодо попередження або зниження рівня ризику, надання пропозицій із вживання заходів щодо максимально можливого відшкодування заподіяного збитку у випадку настання ризикової ситуації [285].

Управління ризиками сьогодні – це один із видів професійної діяльності, що динамічно розвивається, і тому у штаті багатьох західних фірм є посада – менеджер

з ризику, ризик-менеджер. У його обов'язки входить забезпечення процесу управління, зниження та впливу усіх видів ризику. Ці дії і є системою управління ризиками. Для більш точного розуміння поняття «управління ризиками» необхідно розглянути думки вчених, які наводять різноманітні підходи до його визначення. Авторські підходи до визначення управління ризиком різних авторів [268, 270] представлено у табл. 3.

Таблиця 3.

Авторські підходи до визначення «управління ризиком» [268, 270, 289]

| Автор(и)                    | Визначення  |
|-----------------------------|---|
| Л. Балабанова               | Це специфічна область менеджменту, яка потребує знань з області теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності та інш   |
| М. Лапуста,<br>Л. Шаршукова | Це логічна послідовність управлінських дій, що охоплює аналіз факторів ризику, оцінку максимального діапазону можливих ризиків, які виникають при здійсненні діяльності, а також розробку стратегічних та тактичних заходів, спрямованих на зниження рівня ризику та (чи) його запобігання і контроль за їх реалізацією   |
| А. В. Юргенс                | Це та частина діяльності керівництва фірми (управлінський чи адміністративний процес), що спрямована на економічно обґрунтований захист фірми від небажаних свідомих та випадкових обставин, які в кінці кінців завдають матеріальних збитків фірмі;<br>Це одна зі спеціальностей в управлінні будь-якою фірмою;<br>Це процес напрацювання та реалізації рішень, які мінімізують, локалізують чи ліквідують широкий спектр впливу випадкових чи зловмисних подій, що в решті решт завдають суттєвої матеріальної чи іншої шкоди фірмі |
| А.С. Шапкін                 | Це управлінська діяльність, спрямована на класифікацію ризиків, ідентифікацію, аналіз, оцінку, розробку головних шляхів захисту від ризику;<br>це процес вироблення компромісу, спрямованого на досягнення балансу між вигодами від зменшення ризику та необхідними для цього витратами, а також розгляд питання про те, які заходи для цього слід запровадити;<br>це динамічний процес зі зворотним зв'язком, за наявності якого прийняті рішення мають бути періодично проаналізованими та переглянутими                            |

Отже, найбільш повним є визначення, згідно з яким управління ризиком – це особлива область управління, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [282].

Кожне підприємство, у ході своєї діяльності здійснює політику управління ризиками, як сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків [253].

Виходячи з вищенаведеного можна сформулювати наступні головні завдання управління ризиком, які полягають у наступному[257] :

- спостерігати за розвитком подій, щоб встигнути вчасно виявляти раніше непередбачені події;
- виявити ті дії, які дозволять в найближчому майбутньому, захистити підприємство від втрат у більш майбутньому;
- запропонувати своєчасні превентивні заходи з підтримки об'єкта, або області стосовно якого здійснюється захист, для вжиття заходів, щодо зниження впливу ризику;
- забезпечення більш ефективної діяльності підприємства, за рахунок швидкої реакції, на мінливі умови.

Розробка ефективної стратегії підприємства в області управління ризиками та вибір найбільш доцільних та ефективних методів боротьби в рамках цієї стратегії дозволяє підприємству [254]:

- своєчасно визначати фактори та причини, які передували виникненню ризиків;
- коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня задовго до моменту його реалізації;
- заздалегідь передбачити можливі ситуації та їх прогнозовані шляхи розвитку та результат, який у подальшому може вплинути на досягнення поставлених цілей;
- заздалегідь оцінювати, як прийняття рішення може, потенційно, призвести до збитків для підприємства при реалізації ризику;
- своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком.

Наведені у табл. 4. підходи до організації системи управління ризиками мають певні недоліки та переваги, але їх можна адаптувати до практичного використання

на конкретному підприємстві, в залежності від стану справ на підприємстві, щодо виникнення ризикованих ситуацій і нагальної потреби їх використання. Вибір того, чи іншого підходу залежать від чинників, які впливають на підприємство в даний момент:

- величина підприємства, масштабів виробництва;
- доцільність витрат на управління ризиками;
- зав'язків з постачальниками та партнерами, що обслуговують діяльність підприємства;
- види ризиків та їх рівень у діяльності підприємства;
- цілі управління ризиками;
- зовнішньо економічної діяльності, що здійснює підприємство;
- кваліфікація персоналу підприємства.

У табл. 4. були систематизовані авторські думки [260-264, 273], щодо підходів до організації системи управління ризиками на підприємстві, виокремлено основні переваги та недоліки різноманітних підходів управління ризиками.

**Таблиця 4.**

Переваги та недоліки різноманітних підходів до управління ризиками

[260-264, 273]

| №  | Підходи до організації  | Переваги  | Недоліки  |
|----|---|---|---|
| 1  | 2   | 3   | 4   |
| 1. | Створення підрозділів розділів з управління ризиками керівниками окремих підрозділів у межах планів функціонального розвитку підприємства | Працівники підрозділів можуть краще ідентифікувати ризики, характерні для їхнього напрямку діяльності (відділ маркетингу – маркетингові ризики, фінансовий відділ – фінансові ризики та ін.). Економія ресурсів внаслідок поєднання функціональних обов'язків | Можливість виникнення неузгодженості цілей та методів оптимізації у планах управління ризиками підрозділів підприємства |

**Продовження таблиці 4.**

| 1  | 2  | 3  | 4  |
|----|--|--|--|
| 2. | Запровадження посади ризик-менеджера         | Виділення ризик-менеджменту в окрему управлінську діяльність   | Відносно високий рівень суб'єктивності під час прийняття рішень ризик-менеджером.<br>Додаткові фінансові витрати |
| 3. | Створення відділу ризик-менеджменту          | Формування цілісного плану ризик-менеджменту підприємства.<br>Спеціалізація фахівців на окремих функціях ризик-менеджменту | Додаткові витрати на організацію та функціонування відділу, а також на підготовку фахівців                       |
| 4. | Формування тимчасових груп ризик-менеджменту | Коллективне обговорення дає змогу генерувати більшу кількість цінних ідей щодо причин ризиків і т.д.                       | Вплив авторитетних учасників групи на думку інших  |

Велика кількість наукових досліджень, щодо ризиків, не дає можливості сформуванню єдиного, однозначного підходу до вирішення питання про те, як організувати управління ризиком на конкретному підприємстві.

Перший підхід [283, 284] передбачає залучення зовнішніх консультантів, які здійснюють необхідну роботу з ідентифікації і аналізу ризику, підбирають відповідні методи управління ключовими ризиками і диференційовано розподіляють їх по підрозділах компанії. Другий полягає в покладанні обов'язків з управління ризиками на одну посадову особу – ризик-менеджера (зазвичай це один із заступників керівника підприємства). Проте даний підхід має один істотний недолік – високий рівень суб'єктивності ризик-менеджера при прийнятті ним рішень. Саме тому цей підхід недоцільний для запровадження на промисловому підприємстві. Як свідчить зарубіжна практика оптимальним підходом організації системи ризик-менеджменту є третій підхід – створення самостійного незалежного підрозділу з управління ризиками (служби ризик-менеджменту), причому, що важливо, і за вартістю реалізації. А отже можна відмітити, що даний підхід немає суттєвих недоліків, адже фінансові та інші витрати на організацію та функціонування підрозділу, а також на підготовку кадрів досить швидко



окупаються при реалізації певних заходів [288].

На великому промисловому підприємстві, яке володіє значними ресурсами, доцільно створювати окремих підрозділ – службу ризик-менеджменту з певними функціональними обов'язками та необхідними матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними ресурсами [274].

Усі розглянуті підходи до управління ризиками вміщують процес управління, який, у свою чергу включає певні етапи, які були узагальнені на основі [266-269, 275, 280] і нами пропонується послідовність процесу управління ризиками на підприємстві.

В табл. 5. наведена загальна характеристика рекомендованих етапів процесу управління ризиками, а на рис. 4. – послідовність цих взаємопов'язаних й взаємообумовлених етапів.

**Таблиця 5.**

Характеристика етапів процесу управління ризику [266-269, 275, 280]

| № | Етап  | Характеристика  |
|---|---|---|
| 1 | 2   | 3   |
| 1 | Ідентифікація та аналіз ризиків                         | Пошук і перерахування ризиків. Для цього пропонується створити власну систему існуючих, або можливих ризиків, або ж використати дерево ризиків (ДР). Елементами ДР є ризики різної значущості та різноманітного характеру. ДР забезпечує здійснення повноцінного процесу систематичної ідентифікації ризиків залежно від рівня деталізації та у зв'язку з іншими елементами проекту. Без такого дослідження неможливо ефективно і цілеспрямовано здійснювати процес управління ризиком. |
| 2 | Аналіз альтернативних методів управління ризиками (МУР) | Вибір інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику і впливу її негативних наслідків на функціонування підприємства. Характер таких інструментів може бути різним, але в цілому менеджер повинен відповісти на наступні питання: як можна знизити ризик за рахунок підходящих превентивних заходів? як можна знизити економічний збиток від реалізації ризику? за рахунок яких джерел можна буде покрити такий збиток у разі його виникнення?                    |

## Продовження таблиці 5.

| 1 | 2   | 3   |
|---|---|---|
| 3 | Вибір методів управління ризиками, на основі існуючих методів | Формування політики державного органу, фірми або фізичної особи по відношенню до ризику і невизначеності. Необхідність подібної процедури вибору пов'язана з різною результативністю МУР і різним обсягом ресурсів, необхідних для їх реалізації. Вибір МУР можна розглядати як проблему оптимізації в умовах обмежень. |
| 4 | Практичне використання обраного МУР                           | Реалізація та використання МУР. В рамках даного процесу приймаються і реалізуються приватні управлінські та технічні рішення. Особливості процедур ризик-менеджменту проявляються на даному етапі в специфіці прийнятих рішень, а не в тому, як вони реалізуються   |
| 5 | Контроль (чи моніторинг) результатів                          | Етап моніторингу результатів та вдосконалення системи управління ризиком забезпечує зворотний зв'язок у зазначеній системі. Саме він забезпечує властивість гнучкості та адаптивності управління ризиком, а також динамічний характер цього процесу.  |
| 6 | Виявлення недоліків, потенціальних можливостей СУР            | Детальний аналіз запропонованої системі управління ризиками (СУР), та аналіз доцільності обраних методів. Виявлення недоліків у СУР, які будуть усунені на наступному етапі   |
| 7 | Розробка комплексу заходів, удосконалення СУР                 | Розробку комплексу заходів, який дозволяє мінімізувати недоліки системи управління економічними ризиками на підприємстві, та постійне удосконалення методів, що дозволяють пристосуватися до високо конкурентних умов сучасної економіки  |

Не зважаючи на те, на кого будуть покладені обов'язки ризик-менеджера, його діяльність має включати наступні види робіт (табл. 5.), які охарактеризовані у [269] детальніше:

1. Ідентифікація та аналіз ризику. Під ідентифікацією й аналізом ризиків розуміють виявлення ризиків, їхню специфіку, обумовлену природою чи іншими характерними рисами ризиків, виділення особливостей їх реалізації, включаючи вивчення розміру економічного збитку, а також зміни ризиків у часі, ступінь взаємозв'язку між ними і дослідження факторів, що впливають на них. Без такого

дослідження неможливо ефективно і цілеспрямовано здійснювати процес управління ризиком.

2. Аналіз альтернативних методів управління ризиком. Основна мета даного етапу полягає в дослідженні інструментів, за допомогою яких можна перешкоджати реалізації ризику і впливу його негативних наслідків на бізнес фірми. Аналіз основних підходів до мінімізації несприятливого впливу випадкових подій і їх фінансових наслідків дозволяє виділити низку загальних процедур управління ризиками. До них можна віднести: відхилення від ризику, відмова від ризику, скорочення ризику, зниження частоти збитків або запобігання збиткам, зменшення розміру збитків, поділ ризику, диференціація і дублювання, передача ризику, аутсорсинг ризику тощо [275].

3. Вибір методів управління ризиками. Цей етап призначений для формування політики фірми у галузі боротьби з ризиком та невизначеністю. При виборі методів доцільно враховувати різні критерії, як то, фінансово-економічні, технічні, соціальні та ін.

4. Використання обраного методу управління. Особливості процедур на даному етапі проявляються в специфіці рішень, що приймаються, не в тому, як вони реалізуються [280].

5. Моніторинг результатів та вдосконалення системи управління ризиком. На цьому етапі відбувається відновлення та поповнення інформації про ризики, що є важливою умовою їх аналізу на першому етапі. Він забезпечує зворотній зв'язок у вказаній системі. На цій основі відбувається оцінка ефективності проведених заходів. Запропоновані етапи не обов'язково реалізуються послідовно. Більшість авторських думок зупиняються на етапі моніторингу, однак ми погоджуємося з авторами [266, 269], які пропонують у процес управління ризиками додати ще 2 етапи (5, 6).

6. Виявлення недоліків, потенціальних можливостей системи управління ризиками. На цьому етапі передбачається детальний аналіз запропонованої системи управління ризиками, та аналіз доцільності обраних методів. Виявлення недоліків у системі управління ризиками, які будуть усунені на наступному етапі [269].

7. На останньому етапі передбачається розробка комплексу заходів, удосконалення системи управління економічними ризиками, який дозволяє мінімізувати недоліки системи управління економічними ризиками на підприємстві, та постійне удосконалення методів, що дозволяють пристосуватися до високо конкурентних умов .

Проаналізувавши рекомендовану послідовність етапів управління ризиками можна відмітити, що вона має як переваги, так і недоліки. Важливо зауважити, що і послідовність і етапи можуть і повинні змінюватися в залежності від таких факторів, які досить суттєво впливають на результати діяльності підприємства:

- величина та масштабність підприємства;
- попередня робота з ризиками на підприємстві;
- стратегії розвитку підприємства, щодо зростання масштабів виробництва;
- вихід на нові ринки;
- зовнішньо економічна діяльність підприємства;
- економічні зв'язки з партнерами;
- кількість та величина конкурентів, що діють з підприємством на одному ринку;
- потреби підприємства, та інші.

На рис 4. наведена рекомендовану послідовність процесу управління ризиками на підприємстві, що обґрунтовано на основі та з урахуванням думок в наступних роботах [259, 265, 274, 275].



**Рис. 4.** Рекомендована послідовність процесу управління ризиками на підприємстві.

Таким чином, проведені дослідження, щодо управління ризиками дали можливість, зробити висновок, що система управління ризиками здійснюється на основі великої кількості методів, та моделей, однак жодна з них не є адаптованою для окремого підприємства і галузі, це обумовлює той факт, що оптимальним підходом організації системи ризик-менеджменту є створення самостійного

незалежного підрозділу з управління ризиками (служби ризик-менеджменту), що забезпечить більш ефективну роботу з ризиками, за умови доступності повної, актуальної інформації.

Окрім цього створення служби управління ризиками як окремої системи забезпечує системний аналіз всіх можливих ризиків, на різних етапах виробництва, розробку діючої послідовності роботи з ризиком саме для обраного підприємства. Дуже важливо наявність розробленої послідовності роботи з ризиками, що дозволяє швидко ідентифікувати його та запропонувати стратегічний план для усунення потенційно можливого, або існуючого ризику. Саме тому наступним кроком є розробка процесу управління ризиками, який можна було б адаптувати для обраного підприємства.

Питання побудови комплексної системи управління ризиками дуже актуальне для українських компаній. Проте, намагаючись її розробити, компанії неминуче здійснюють помилки. До числа основних з них можна віднести наступні: фрагментарність ризик-менеджменту, незнання концептуального підходу при організації ризик-менеджменту, помилкова організаційна структура відділу управління ризиками і функціональної моделі взаємодії підрозділів в рамках реалізації системи управління ризиками, відсутність націленості на ефективність в роботі при заданих нормативах.

У сучасних умовах діяльність великих корпорацій, багатопрофільних і транснаціональних компаній пов'язана з наявністю в процесі виробничої діяльності широкого спектру ризиків, що носять фінансовий, технологічний, технічний, юридичний, соціальний, екологічний, етичний, політичний та інший характер [268].

Міжнародна практика управління великими компаніями демонструє у багатьох з них наявність системи управління ризиками в рамках всього підприємства. І хоча на сьогоднішній день область ризик-менеджменту залишається все ще порівняно молодим і новим напрямком, при створенні і розвитку корпоративної системи управління ризиками на підприємстві необхідно враховувати, з одного боку, вже наявні досягнення у розвитку системи стандартизації в галузі ризик-менеджменту,

з іншого – основні уроки і головні висновки з нехай нетривалого, але вже накопиченого практичного досвіду ризик-менеджменту провідних компаній.

Функціонуючи в мінливих умовах зовнішнього середовища майбутній розвиток ситуацій кінцеві результати господарських операцій торговельних підприємств спрогнозувати дуже складно оскільки прийняття рішень в економіці на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності неможливості точного прогнозування подій неповної чи недостовірної інформації що пояснюється існуванням певного рівня невизначеності зовнішнього середовища яка призводить до виникнення у діяльності підприємства ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток торговельного підприємства можливе за умов формування системи управління ризиками.

Підприємства, на яких проблемі визначення та запобігання виникнення ризикових ситуацій приділяється достатньо уваги, як правило, працюють більш стабільно і з вищими прибутками, ніж підприємства, на яких питанням ризику належної уваги не приділяється. Визначення причин та прогнозування наслідків ризиків, а також їх природи, джерел необхідно перш за все для прийняття ефективних управлінських рішень.

Проблема управління ризиком не є особистою, тобто вона не постає тільки перед керівництвом підприємства лише час від часу і при прийнятті окремих управлінських рішень. Оцінка ступеня ризику та розробка перспективних програм його зниження є частиною щоденної управлінської роботи, однією з функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю. Саме тому питання планування системи управління ризиками на підприємстві набуває в сучасних умовах нестабільної економіки особливої актуальності [282].

Динамізм зовнішнього середовища та його постійні виклики в умовах невизначеності та конфліктності породжують низку ризиків діяльності підприємства, причому характер цих небезпек та їх величина є досить різноманітними. Функціонування будь-якого підприємства повинно ґрунтуватися на отриманні економічного результату, соціального ефекту та на дотриманні

екологічної безпеки. Проте наявність певного рівня безпеки не гарантує збереження його стабільного стану у довгостроковій чи короткостроковій перспективі без побудови відповідної структури, діяльність якої була б націлена на виявлення ризиків та управління ними. Саме такою структурою повинна стати система управління ризиками підприємства. Згідно мети роботи передбачається наступне: запропонувати систему управління ризиками, яку б можна було б адаптувати під підприємство, що аналізується:

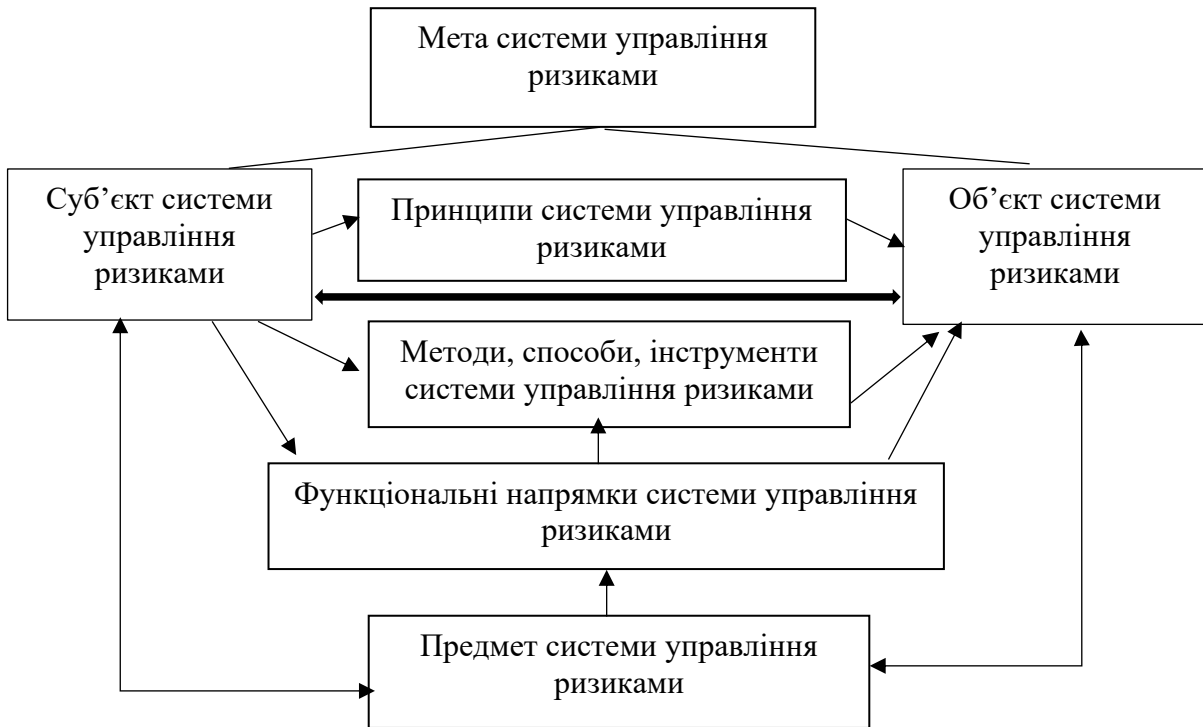
- виділити основні структурні елементи управління ризиками;
- описати завдання основних структурних елементів системи управління ризиками;
- обґрунтувати запропоновану систему управління ризиками;
- визначитися з функціями новоствореної служби;
- запропонувати певну послідовність роботи з управління ризиками на підприємстві.

Для управління ризиками вкрай важливим є створення та планування діяльності системи управління ризиками. Актуальним у цьому підпункті буде розглянути елементи системи, та завдання, які стоять перед нею. У попередньому підрозділі було з'ясовано, що найбільш ефективною для підприємства буде створення окремої служби ризик-менеджменту. Згідно точок зору [268, 276, 279, 282, 287], основними елементами системи управління ризиками на підприємстві є:

- мета ризик-менеджменту;
- об'єкт ризик-менеджменту;
- суб'єкт ризик-менеджменту;
- предмет ризик-менеджменту;
- методи, способи, інструменти управління ризиками;
- принципи ризик-менеджменту; функції ризику.

На рис. 5. представлено основні елементи управління ризиками, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства [255, 260, 265, 278].





**Рис. 5** Основні елементи управління ризиками

Таким чином, пропонується система ризик-менеджменту, яка включає в себе суб'єкт, об'єкт, методи, способи, інструменти управління та ґрунтується на окремих принципах, підходах, особливостях (рис. 5).

Мета системи ризик-менеджменту – забезпечити максимально можливу стійкість підприємства та його адаптивність в умовах невизначеності, конфліктності та мінливості середовища [265].

Суб'єктом системи ризик-менеджменту є уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об'єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, спеціалісти, які приймають рішення).

Об'єктом системи ризик-менеджменту є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози [255].

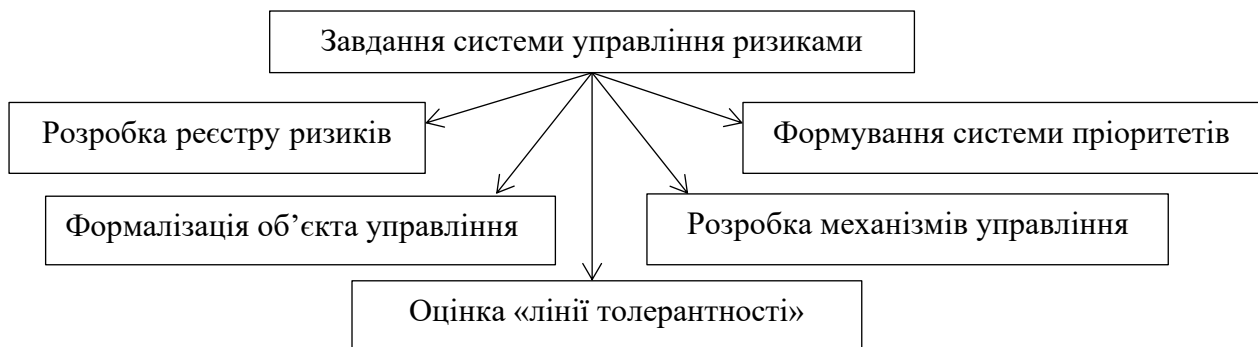
Предмет системи ризик-менеджменту – це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності

економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом [282].

Методами системи ризик-менеджменту є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту). Способами управління ризиками є: прийняття ризику, уникнення ризику, попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику [278].

До інструментів системи управління ризиками слід віднести страхування, самострахування, диверсифікацію, ф'ючерси, опціони, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації [279].

Наступним етапом планування створення системи управління ризиками є виділення основних завдань, які дана система повинна виконувати, щоб діяльність, яку вона здійснює можна було вважати ефективною (рис. 6):



**Рис. 6** Завдання системи управління ризиками.

Формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства, а саме розробка реєстру ризиків, в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і «карти ризиків» (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку) [267].

Оцінка «лінії толерантності» або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки

значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати. Найчастіше схильність до ризику в процесі управління бізнесом вимірюють якісними методами (високий, середній, низький), але як показала практика, вони можуть застосовувати і кількісні підходи, що визначають баланс між прибутковістю і ризиком. Тобто, незнання своєї схильності до ризику може призвести до неусвідомленого прийняття управлінських рішень про використання грошових коштів підприємства, супроводжуваних неприпустимо високим рівнем ризику, що в свою чергу може призвести як до кризи на підприємстві, так і до його банкрутства [279];

Формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику.

Розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.)

Після проведеного аналізу послідовності процесу управління ризиками, пропонуємо доповнити його, декількома етапами.

Першим етапом пропонується створення служби управління ризиками на підприємстві, виділення його елементів, та функцій. Цей етап передбачає створення такої кадрової одиниці, як ризик-менеджер, який повинен аналізувати, ідентифікувати та узагальнювати, всі можливі ризики[265]. Другим етапом пропонується зробити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап дозволяє провести детальний аналіз, та об'єднати всі ризики, що діють на підприємство. На нашу думку цей етап є необхідним для створення повної картини того, на якому етапу розвитку знаходиться підприємство, та охарактеризувати його зовнішнє середовище [277].

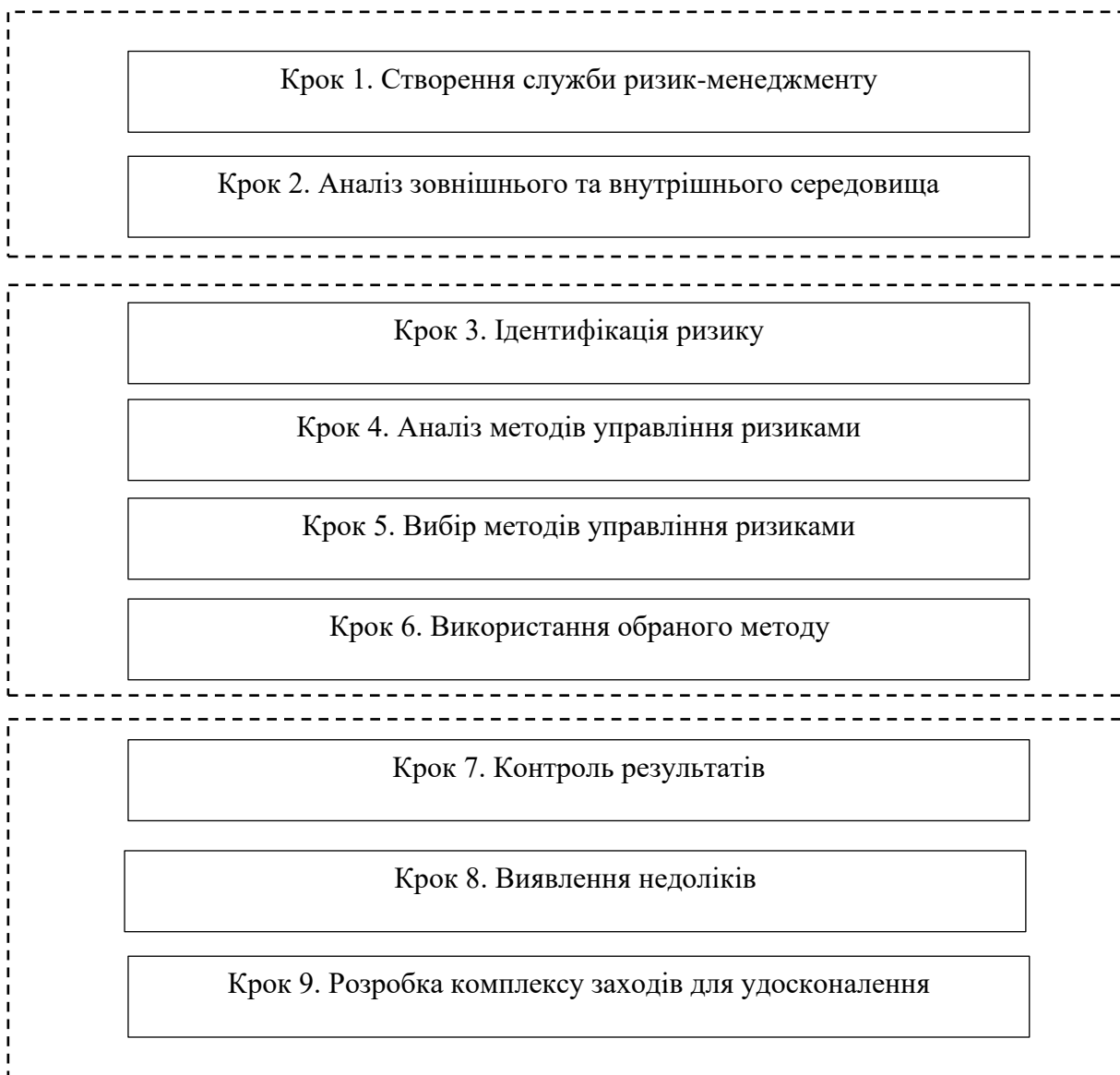
Третім етапом, пропонується етап ідентифікації та аналіз ризику, цей етап

розпочинається в момент, коли виникає ризикована ситуація, і вона потребує аналізу та швидкої реакції [277]. Четвертий етап повинен передбачати аналіз альтернативних методів управління ризиками. Після детального аналізу ризик менеджер здійснює п'ятий етап – обирає метод або методи боротьби з ризиками, розроблює план за яким буде проходити робота з ризиком.

Шостий етап передбачає безпосереднє використання обраного методу управління ризиками. На даному етапі працівникові необхідно бути досить уважним і у разі необхідності змінювати обраний метод, якщо того потребує ситуація, що склалася [285]. Сьомий етапом є контроль результатів, та реакції ризику на обрані методи боротьби з ним. Восьмий етап – це виявлення недоліків існуючих у даній системі управління ризиками. Важливо зауважити, що за даного етапу ризик-менеджер повинен зробити висновки, та удосконалити існуючу системи за перших трьох етапах.

І на останньому, дев'ятому, етапі пропонується розробити комплекс заходів, що дозволить удосконалити існуючу систему. На рис. 7 представлено запропоновану послідовність роботи системи управління ризиками на підприємстві.

Таким чином, можна відмітити, що запропонована послідовність роботи системи управління ризиками, може бути адаптована для підприємства, та дозволить налагодити ефективну роботу з ризиками. Отже, для того, щоб запропонувати комплекс заходів по запобіганню ризиків або зменшенню пов'язаних з ними несприятливих наслідків, необхідно виявити відповідні чинники та оцінити їх значення.



**Рис.7** Послідовність процесу управління ризикам.

Проведене дослідження має теоретичну та практичну цінність. Зокрема, теоретична полягає у розширенні наукових поглядів щодо визначення сутності системи ризик-менеджменту підприємства та її компонентної будови. Практична цінність полягає у формулюванні рекомендацій щодо обрання підходу до формування такої системи та її структурних елементів. Проте це дослідження варто продовжити у напрямі розроблення методичних підходів до оцінки ефективності системи ризик-менеджменту підприємства, а також стратегічних, тактичних та оперативних заходів її функціонування.

У сучасних умовах господарювання економічна діяльність підприємств пов'язана з прийняттям важливих рішень щодо їх ефективного функціонування та

подальшого розвитку. Зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі, змушують підприємства бути адаптивними та гнучкими, вчасно та вірно реагувати на буд-які ринкові трансформації, формувати стратегії розвитку та прогнозувати чинники можливих загроз для їх діяльності. Отже, в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку відбуваються зміни у діяльності підприємств. Поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та досягненні високих показників роботи починають відігравати неекономічні складові, а саме: управління організацією виробничих процесів – впровадження ресурсо- та енергозберігаючих, екологічно безпечних технологій, впровадження систем контролю якості продукції тощо.

Згідно мети роботи слід виконати наступні завдання:

- виділити та розглянути недоліки підходів до визначення поняття «ризик»;
- охарактеризувати основні структурні елементи, які має містити система управління ризиками.

Нині ризики виникають практично у всіх сферах господарської діяльності і торкаються інтересів різних підрозділів, що вимагає комплексного і скоординованого впливу на них. Щоб оптимізувати функціонування окремих підприємств, такий вплив зазвичай здійснюється безперервно і об'єднує низку процесів виявлення, оцінки, мінімізації та контролю ризиків. Тому на рівні окремих господарюючих суб'єктів цей процес перетворюється у систему управління підприємницькими ризиками, характерною рисою якої є комплексний характер і націленість на досягнення конкретних результатів [279]. Задачі управління ризиками і забезпечення економічної стійкості молокопереробних підприємств доцільно вирішувати за сферами прояву ризику: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інвестиційний. У практиці менеджменту використовуються різні підходи до управління ризиками. Під управлінням прийнято розуміти діяльність, спрямовану на зниження, або повне уникнення впливу несприятливих наслідків ризиків на результати господарських операцій. На практиці це передбачає пошук компромісу між вигодами від зменшення ризику і необхідними для цього витратами, а також прийняття рішення про те, які дії для

цього необхідно реалізувати (включаючи відмову від будь-яких дій) [277].

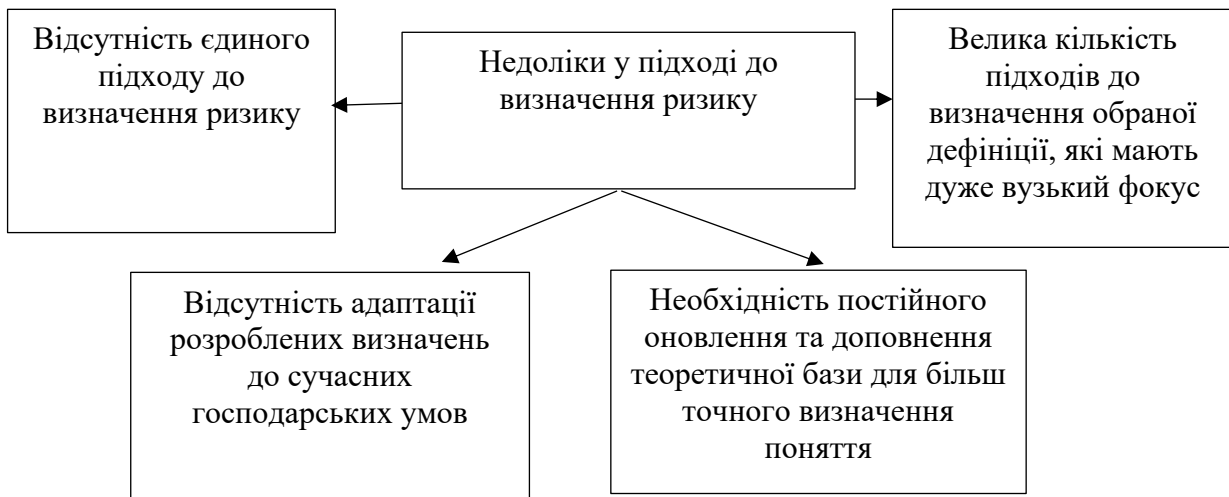
Неоднозначність підходів пояснюється використанням різних методичних засад при вивченні цієї проблеми, оскільки управління ризиком – складне багатоаспектне і багаторівневе явище, яке характеризується складовими, що мають різноспрямований вплив на об'єкт управління.

Управління ризиками та специфіка визначення поняття «ризик», та «управління ризиками» досить цікава та багатогранна тема, розкрити повністю яку мабуть ніколи не вдасться, у зв'язку з тим, що підходи до визначення цього поняття, та особливості управління ризиками змінюються разом зі змінами на ринку в цілому. Саме тому недоліку у підході до визначення поняття «ризик», які представлені на рисунку 8 будуть мати свою актуальність завжди. Однак, маючи однозначне уявлення про особливості впливу різноманітних типів ризику на діяльність кожного конкретного підприємства дозволить цьому підприємству функціонувати більш ефективно та бути конкурентоспроможним на ринку. Адже, урахування усіх можливих факторів ризику та невизначеності дозволять швидко скласти план дій, щодо мінімізації впливу цього ризику, або попередити його.

Однак не зважаючи на різноманітність підходів, щодо визначення поняття ризику основним лейтмотивом до підходу визначення цього поняття є те що питання управління ризиками це безперервний процес, яке повинно здійснювати підприємство у ході своєї діяльності постійно.

Таким чином, проаналізувавши різноманітні авторські визначення поняття «ризик», виокремлення певних підходів до трактування даного поняття дозволяє виділити наступні упушення у проведених дослідженнях (рис. 8).

Проаналізувавши виділені недоліки, нами було запропоновано авторське визначення згідно з яким, ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія та об'єктивна реальність потенційної можливості ймовірних втрат (збитків) або отримання вигоди, які пов'язані з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору (альтернативи).



**Рис. 8** Недоліки у підході до визначення ризику.

Усе це обумовлюється взаємодією трьох взаємопов’язаних елементів ланцюга: подія – ймовірність цієї події – наслідки події. Таким чином, дане визначення може бути адаптоване будь-яким підприємством для визначення ризику, що впливає на нього в даний момент. Окрім цього було проведено детальний аналіз усіх елементів системи управління ризиків, їхня характеристика представлена у табл. 6.

**Таблиця 6.**

Основні структурні елементи системи ризик-менеджменту

| № з/п | Елемент                             | Характеристика   |
|-------|-------------------------------------|--|
| 1     | Мета системи ризик-менеджменту      | Забезпечення максимально можливої стійкості підприємства та підвищення його адаптивності в сучасних умовах невизначеності та мінливості ринку  |
| 2     | Суб’єктом системи ризик-менеджменту | Уповноважені особи чи групи осіб, які володіють відповідною компетенцією у сфері управління ризиками та зацікавлені в результатах діяльності об’єкта ризик-менеджменту (керівники підприємства та функціональних підрозділів, фахівці з ризик-менеджменту, спеціалісти, які приймають рішення) |



## Продовження таблиці 6.

| № з/п | Елемент                                 | Характеристика  |
|-------|---|---|
| 3     | Об'єктом системи ризик-менеджменту      | Є джерела та чинники ризику, які можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства, а також виявлені небезпеки і загрози  |
| 4     | Предмет системи ризик-менеджменту       | Це предмет взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, тобто рівень допустимого ризику та ефективності економічної діяльності в межах окремих напрямів діяльності та підприємства загалом |
| 5     | Методами системи ризик-менеджменту      | Є загальні (до яких належать економічні, організаційні, соціально-психологічні) та спеціальні (які використовуються для виконання окремих функцій ризик-менеджменту)                    |
| 6     | Способи управління ризиками             | Прийняття ризику, уникнення ризику, попередження ризику, зменшення рівня ризику, збільшення рівня ризику  |
| 7     | Інструменти системи управління ризиками | Страховання, самостраховання, диверсифікацію, лімітування, створення резервів, здобуття додаткової інформації   |

Проведений аналіз різноманітних підходів до управління ризиками, дозволив визначити, що найбільш ефективним є створення окремої служби управління ризиками на підприємстві. Впровадження в діяльність підприємства системи ризик-менеджменту дозволяє забезпечувати стабільність його розвитку, підвищувати обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращення фінансового стану за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Неоднозначність тлумачення поняття управління ризиками не в останню чергу викликана відсутністю єдиної позиції щодо визначення поняття управління. Існуючі теоретичні підходи до визначення ризик-менеджменту недостатньо повно його характеризують. Більшість точок зору визначають ризик-менеджмент як процес, що характерний для реактивного управління, тобто процес впливу на об'єкт

управління з метою пошуку можливих шляхів зменшення, а не запобігання ризику. Такий підхід не спрямований на розроблення попереджувальних заходів щодо уникнення майбутніх ризиків, що на нашу думку є не вірним підходом. Тобто, управління ризиком, на думку більшості науковців починається з настання ризикованої ситуації, що, на нашу думку не є вірним підходом. Звісно, беручи до уваги, мінливі ринкові умови, не можливо попередити настання усіх ризикованих ситуацій, данок попередній детальний аналіз дозволить, якщо не усунути можливість настання ризикованої ситуації, то хоча б відразу мати план, щоб швидко зреагувати, та зберегти не тільки позиції на ринку, а й активи.

Узагальнюючи представлені точки зору провідних науковців щодо управління ризиками та враховуючи основні положення теорії управління, автори пропонують розглядати управління ризиком як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів впливу на них в процесі прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж. Результатом цих дій стає розроблення стратегії поведінки об'єкта управління в разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику.

#### **4.10 Маркетингові інтернет-технології у просуванні бренду**

Застосування маркетингових комунікацій в мережі Інтернет дає можливість сучасним українським підприємствам автоматизувати процес взаємодії зі споживачами, надаючи індивідуальне обслуговування, ефективно організувати зворотний зв'язок, відразу отримувати маркетингову інформацію і на цій базі приймати результативні, обґрунтовані маркетингові рішення, здійснювати ефективні рекламні кампанії. Отже, використання новітніх технологій Інтернет-маркетингу сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства та поліпшенню іміджу його бренду.

На сьогоднішній день сучасний споживач, у зв'язку з поширенням інформаційної обізнаності, стає все більш прискіпливим до якості купованого товару чи отримуваної послуги. Під час розв'язання конкретної проблеми перше, що цікавить споживача – це відповідь на питання: звідки отримати інформацію? Подивитися відповідь можна у пошуковій системі. Споживач не прагне розв'язати свої проблеми повністю сам, він намагається їх мінімізувати завдяки різним пристроям, які в більшості випадків він носить у кишені, наприклад смартфон. Споживач став вимогливий до нових брендів. Змусити покупця вирішити придбати невідомий йому товар у торговій точці майже неможливо, лише тільки подарувавши йому цей товар. Сьогодні купівля товарів через Інтернет і придбання їх за віртуальні гроші здійснюються покупцями легше й частіше. Споживач став не лише розбещеним кількістю товарів, але й чекає, що товари повністю відповідатимуть його потребам: новинка компанії, 100-відсоткова інформація про товар і продавця мають миттєво з'являтися на сайті компанії, причому, щоб будь-яка інформація була відображена в емоційно-персональному виконанні. Клієнти хочуть купувати товари найзручнішим для них способом, тому відкриваючи електронні сторінки відомих людей в соціальних мережах і переглядаючи на них світлини, споживач формує свій бажаний образ. Якщо сьогодні для бренда емоція є стратегією, то із

застосуванням цифрових технологій вона перетворюється на тактику. Нині, щоб людина здійснила купівлю товарів офф-лайн, тобто безпосередньо в магазині, їй необхідно попередньо «вийти» в он-лайн: необхідно показати їй товар в каталозі, допомогти знайти магазин, з'ясувати його адресу та години роботи.

Сьогодні соціальні мережі як засіб масової інформації, наприклад, Facebook і Twitter, Youtube й Instagram, не лише сприяють збільшенню продажу та створенню образу брэнда, але є ключем «digital transformation». Просування брэндів за допомогою блогерів у соціальних мережах та в Інтернеті у рекламних цілях також є ефективним. Уже сьогодні компанії використовують ці кошти, щоб налагодити реальні відносини з клієнтами.

Instagram – повністю візуальний додаток, в ньому використовуються виключно фото й відео матеріали. Роздрібні торговці все частіше використовують цю платформу. Instagram робить акцент на красивих, ретельно опрацьованих зображеннях. [290]. Ефективні вірусні ролики здатні привернути увагу потенційних споживача та покупця товару, мати соціальний ефект (викликають симпатію і соціальне схвалення) до брэнда й зацікавити їх, збільшують купівельну спроможність товару, і, якщо він дійсно володіє вірусним ефектом, має довгостроковий потенціал для самостійного розповсюдження (люди його будуть «пересилати» самі).

Інший новий метод просування брэнда - Concept store (концептуальний магазин). Перший магазин «Collette», де в основу була покладена концепція великого будинку з безліччю кімнат, кожна з яких по-своєму унікальна: парфум-бар, бібліотека на тему парфуму, виставки, світлини і т.д. Concept store з'явилися на тлі розчарування і втоми покупців від мега-шопінгу, де кількість товарів «доводить до знемоги». В Concept store речей не багато, але прибуток значно більший, ніж у звичайних магазинах. Покупці спроможні платити за надзвичайно приємну атмосферу, в якій відбувається процес купівлі-продажу. Успіх цього формату доводить кількість онлайн користувачів Colette.

Щоб сайт сподобався клієнтові, як бутик, він має бути концептуальним, інноваційним, викликати у клієнта позитивні емоції і почуття. Причому, рішення

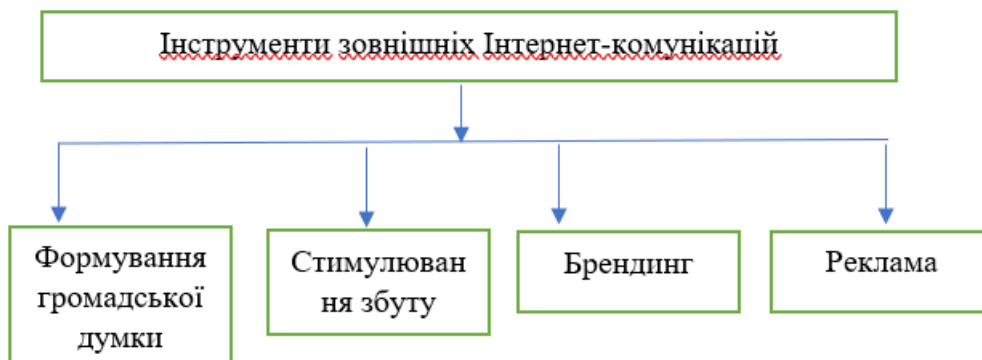
про те, чи подобається сайт клієнтові ухвалюється зазвичай упродовж 10 секунд. Сьогодні день один з найпоширеніших методів купівлі- продажу – шопінг онлайн, увійшов у нову еру соціального та медійного інтерактиву. Всі складності купівлі- продажу на інтернет-платформі не можна порівнювати з перевагами й ще не відкритими можливостями digital- брендингу та маркетингу.

Інтернет-комунікації надають підприємствам різноманітні інструменти для взаємодії зі споживачами, партнерами та конкурентним середовищем, а також для комунікацій усередині організації [291, с.163].

При цьому, в залежності від кінцевої мети, Інтернет-комунікації можуть бути розділені на два види: перший - це комунікації, пов'язані з трозробкою, створенням, вдосконаленням товару і його поведінкою на ринку; другий включає комунікації, пов'язані з просуванням товару [292, с.198].

Просування здійснюється за допомогою механізму інформування, впливу, переконання і стимулювання покупців, залучення їх до процесу покупки, купівлі-продажу. Просування в Інтернеті може бути організовано шляхом використання одного або сукупності інструментів.

Основні інструменти для зовнішніх Інтернет-комунікацій підприємства наведено на рис. 1



**Рис. 1** Основні інструменти зовнішніх Інтернет-комунікацій підприємства  
(Складено на основі [292])

Механізм просування приводиться в дію за допомогою комплексного інструментарію, до складу якого входять реклама, стимулювання збуту, формування громадської думки, брендинг.

Розглянемо рекламу та її особливості в мережі Інтернет. Реклама являє собою неособисті форми комунікації, здійснювані за допомогою платних засобів поширення інформації, з чітко вказаним джерелом фінансування [293, с. 429].

Реклама в Інтернеті - відкрите оповіщення про товари, ідеї і починання, яке проводиться з використанням можливостей мережі: окремих сайтів, каталогів, пошукових систем, періодичних видань, статей, оголошень, гіперпосилань, банерів, рекламних сторінок, інтерактивних роликів, ігор, розсилки за допомогою e-mail, для досягнення різноманітних цілей рекламодавця [293, с. 53].

Головні завдання Інтернет-реклами аналогічні завданням звичайної реклами поширення, просування бренду, продаж товару або послуги.

Реклама в мережі відрізняється динамічністю, можливістю дуже швидко встановити зворотний зв'язок зі споживачем (відгук на рекламу), а також інструменти зовнішніх Інтернет-комунікацій: формування громадської думки, стимулювання збуту, реклама, брендинг з можливістю звернутися безпосередньо до цікавого рекламодавця клієнту, незалежно від того, на якому сайті розміщена реклама.

Таким чином, Інтернет-реклама синтез традиційної реклами і маркетингу прямого відгуку (direct response marketing) [294, с.38].

На практиці Інтернет-рекламу прийнято розділяти на два типи.

1. Реклама, що продає. З її допомогою намагаються досягти швидкого збільшення обсягу продажів. До такої реклами відносяться оголошення про зниження цін, розпродажах, про появу нових товарів [295, с.83]. Ця реклама розрахована на тих людей, у яких чітко сформувався потреба в будь-який товар.

2. Брендова реклама. Націлена зміцнити у свідомості потенційних покупців той факт, що фірма виробляє найбільш якісні товари, підкріплені додатковою цінністю, викликаної за допомогою емоційного компонента реклами. Ця реклама розрахована на всіх людей, які можуть стати потенційними споживачами даного товару, але спрацює вона лише в той момент, коли людина, нарешті, прийме

остаточне рішення про покупку даного товару (через тиждень, місяць або рік) [296, с.39].

За допомогою системи управління рекламою можна скласти якийсь список інтересів користувача, а також контролювати кількість реклами, яку показує користувачеві (AdFrequency) і за рахунок цього підвищити її ефективність [297, с.88].

Інтернет дає ряд можливостей, які недоступні жодному іншому виду реклами. По-перше, сучасний рівень розвитку Інтернету дозволяє створити презентацію будь-якого продукту або послуги на рівні, недосяжному ні для якого іншого засобу масової інформації. По-друге, Інтернет дозволяє не тільки адресувати рекламне повідомлення цільовій групі, а й бачити в режимі реального часу реакцію на дане повідомлення. Крім цього можна навіть керувати цією реакцією, міняючи рекламне повідомлення для досягнення максимального ефекту. По-третє, Інтернет дозволяє проводити рекламні кампанії, зводячи до мінімуму вплив конкурентів [298, с.67].

Основними інструментами Інтернет-реклами є банерна та контекстна реклама. Банерна реклама це один з найпоширеніших способів реклами в інтернеті. Його суть полягає в розміщенні банера (зображенні рекламного характеру) з посиланням на сайт рекламодавця на сторонніх сайтах. Особливість банерної реклами в Інтернеті робить рівними як великі, так і середні фірми. Невисока вартість (у порівнянні з рекламою в пресі і на телебаченні) робить цю рекламу найбільш демократичною [294, с.73].

Так, клікаючи на банер, відвідувач отримує можливість проголосувати, підняти рейтинг сторінки (або навіть ресурсу в цілому), а також, і це найголовніше, перейти по пов'язаній з банером гіперпосилання. Також банер може грати роль інструменту маркетингових досліджень. Сьогодні за рахунок банерів вже розроблені спеціалізовані прийоми вивчення споживчої поведінки, характерні тільки для Інтернет-комунікацій, в тому числі опитування за допомогою інтерактивних банерів [299, с. 24].

Однією з найважливіших характеристик банера є відношення числа переходів по ньому на сайт рекламодавця до числа його показів. Ситуація, коли користувач завантажує web-сторінку з рекламним банером, вважається одним показом. Якщо ж користувач навів покажчик миші на банер і клікнув по ньому, перейшовши по пов'язаній з банером гіперпосиланням, то даний факт вважається одним переходом по банеру або одним кліком. Кількісно ефективність банера оцінюється коефіцієнтом CTR (click / throug hratio), який дорівнює відношенню кількості переходів по банеру до кількості показів банера. Чим більше CTR, тим вище оцінюється результативність рекламної кампанії [300, с.23].

Так якщо баннер був показаний 1000 разів, а перейшли по кліку на сайт рекламодавця 50 користувачів, то CTR такого банера становить 5%. За статистикою середній відгук (CTR) у баннерів в Інтернеті - 2,11% [292, с.169]. Цей показник не є абсолютним гарантом ефективності банера.

Система контекстної реклами передбачає широке поширення рекламодавцем в Інтернеті текстових блоків, переважно за допомогою відповідних обмінних мереж. Текстовий блок являє собою рекламоносій в вигляді отформатованого належним чином тексту, в якому міститься певна рекламне звернення, забезпечене гіперпосиланням на сайт рекламодавця.

Вибір на користь текстового блоку можна зробити, якщо рекламодавця з тих чи інших підстав влаштовують характерні риси даного інструменту комунікації. Текстовий блок добре вписується в контент сайту, так що може за певних умов сприйматися відвідувачами як його частина, чому гості ресурсу, високо оцінюють цей сайт, переймуться довірою і до рекламному повідомленню. Крім того, не варто забувати і про тих користувачів (а їх за різними оцінками налічується до 5% від сукупного числа користувачів Інтернету), які відключають у своїх браузерів перегляд графіки. Цим користувачам буде видна тільки текстова реклама [302, с. 62].

Вибираючи мережу обміну текстовими блоками, слід враховувати наступні специфічні особливості її функціонування. До гіпотетичним мінусів обмінної мережі належать такі її характеристики: по-перше, відеодзвінки не



підтримуються формати банерів, використовуваних рекламодавцем; по-друге, мережа не береться забезпечувати необхідну кількість показів на добу; по-третє, мережа не береться забезпечувати необхідну фокусування показів; по-четверте, мережа не має в своєму розпорядженні системою управління показами необхідної якості; по-п'яте, середній CTR мережі не влаштовує компанію-рекламодавця.

Якщо кількість помічених мінусів мережі перевищує певний критичний рівень, це означає необхідність вибору для свого ресурсу інший мережі [293, с.183].

Обмінні мережі відхиляють часто миготливі банери, банери і тексти, що вводять в оману або завдають шкоди будь-чій репутації, відхиляють ресурси, що суперечать законодавству або рекламують комерційні піраміди, а також ресурси, які практикують різні обманні трюки (штучну «накрутку») [303, с. 98]. Визначено основні причини відмов обмінних мереж сумлінним компаніям: тематика сайту не відповідає тематиці мережі; мережу пред'являє неприйнятні вимоги до розміщення її банерів на сторінках сайту; клієнтський сайт присвячений безкоштовним призів, спонсорам, заробітку в мережі; особисті сторінки, чати, гостьові книги; сайт розташований на сервері, що надає безкоштовні послуги хостингу; сайт містить online-ігри або поширює музику в форматі MP3; сайт має низькою відвідуваністю (для різних мереж неприйнятний рівень від 400 показів на добу і вище) інше за законодавством країни [304, с.145].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що контекстна реклама має різні переваги: її бачать тільки ті користувачі, яким вона цікава; оголошення побачить тільки цільова аудиторія, а не випадкові відвідувачі; контекстна реклама не дратує і не відволікає.

Іншим важливим інструментом Інтернет-реклами є електронна розсилка. Існують відкриті розсилки (для всіх бажаючих), закриті (для людей певного кола), безкоштовні (існуючі за рахунок ентузіазму творців, спонсорської підтримки, платних рекламодавців), платні. Список розсилки зазвичай націлений

на певну групу людей і часто має тисячі передплатників. Це ефективний інструмент Інтернет-комунікації [304, с. 136].

Для підприємства хорошим маркетинговим ходом буде створення власного списку розсилки. Це має сенс, якщо у організації є можливість на регулярній основі підготовляти компетентну інформацію, яка зацікавила б цільову аудиторію. [304, с.137]. Необхідно розробити зручний і зрозумілий механізм здійснення підписки і відмови від розсилки. При підписці необхідно, щоб підтвердження прийшло безпосередньо з адреси одержувача, інакше може виникнути ситуація, коли користувач підпише усіх своїх друзів на список розсилки без їх відома. В цьому випадку фірму можуть звинуватити в спам, що може негативно позначитися на її іміджі.

Поряд з традиційними поглядами на склад комунікацій, система Інтернет-комунікацій з користувальницької аудиторією має власні, унікальні інструменти: пошукове просування або SEO (Search Engine Optimization), просування в соціальних мережах або SMO (від англ. Social Media Optimization), Інтернет-форум, блог компанії. Пошукове просування або SEO просування в пошукових системах. Пошукова оптимізація (також просування сайту, «розкрутка» сайту, оптимізація сайту, пошукова оптимізація) - набір дій по зміні сайту і елементів зовнішнього середовища з метою отримання якісних результатів пошуку в пошукових системах по заданих запитах [291, с. 45]. Найбільш популярними пошуковими системами в Україні є: Google, Bing пошук, Safari. Пошукове просування створює постійний і стабільний потік клієнтів [305, с. 155].

Ще одним інструментом просування, активно розвиваються в останні роки, є просування в соціальних мережах або SMO (від англ. Social media optimization) – заходи для підвищення популярності ресурсу в соціальних мережах і спільнотах. Зараз цей ринок перебуває на стадії становлення і, як наслідок, бурхливо розвивається. Перевага цього методу в тому, що рекламодавець проникає в особистий простір користувача в його простір в соціальній мережі, тому вмале використання цього інструменту може бути значно більш ефективним, ніж традиційні рекламні методи.

#### **4.11 Інноваційні рішення розвитку зрошення в Україні за умов глобальної спеціалізації аграрного сектора**

Аграрний сектор України забезпечує лівову частку валютних надходжень. Так, у 2021 р. частка агропродовольчої продукції у загальних обсягах українського експорту складала 41%. Задля підтримання статусу «локомотива економіки» з високим експортним потенціалом необхідно мінімізувати вплив чинників, що стримують розвиток аграрного сектора, серед яких природно-кліматичний фактор відіграє провідну роль. Вітчизняні показники водоемності промислового і сільськогосподарського виробництва втричі-вчетверо вищі, ніж в країнах ЄС. Тоді як згідно з даними FAO Україна має один із найнижчих показників внутрішніх відновних водних ресурсів серед країн Європи – 1245 куб.м/рік/людину, що у 2,4, 2,5, 5, 7,1 та 13,8 раза нижче, ніж в Болгарії, Франції, Австрії, Латвії та Швеції відповідно. Мало того, більшість вітчизняних регіонів мають катастрофічно низький рівень водозабезпечення: питоме забезпечення населення місцевими ресурсами річкового стоку у розрахунку на одного жителя в Одеській, Донецькій, Херсонській, Дніпропетровській та Запорізькій областях становить 0,14, 0,21, 0,22, 0,24 та 0,32 тис. м<sup>3</sup>/рік [309]. За роки незалежності України через низку причин (кліматичні зміни, екологічно невиправдане осушення земель, недотримання природоохоронних вимог, високе сільгоспосвоєння земель) відбулося зникнення з географічних карт понад 10 тис. малих річок. Тому відновлення та охорона водних ресурсів мають стати основними напрямками водної політики, а принципи водоощадності мають бути впроваджені в усіх дотичних до водного сектора галузях, в т.ч. в сільському господарстві.

Через глобалізаційні процеси міжнародної спеціалізації зростає роль і відповідальність агропродовольчого комплексу України. За оцінками FAO агроресурсний потенціал України дозволяє отримувати сільгосппродукцію в обсягах необхідних для забезпечення харчовими продуктами 450-500 млн осіб, тоді як сьогодні ці можливості не використовуються повною мірою. У результаті

стрімкого зростання внутрішнього і зовнішнього попиту на сільськогосподарську продукцію в Україні необхідно сформувати потужний агропродовольчий комплекс, задіявши при цьому всі ресурсні можливості. Під час військових дій росії проти України окреслилася значна роль національного аграрного виробництва у формуванні продовольчої безпеки не лише України, а й всього світу. А отже відродження меліоративної галузі беззаперечно є перспективною складовою інтенсифікації та підвищення ефективності сільського господарства.

Зазначене у Стратегії зрошення та дренажу до 2030 р. розширення поливних площ на 1-1,2 млн га потребуватиме залучення інвестицій у розмірі 3 млрд дол. та зрошувальної води – щонайменше 4-4,5 млрд м<sup>3</sup> [310]. Зважаючи на низький рівень природного вологозабезпечення, який погіршуватиметься через вплив кліматичних змін, розвиток зрошення можливий за умови ощадливого та екологічного водокористування та удосконалення водообліку. Згідно з оцінками науковців Інституту водних проблем і меліорації НААН України (ІВПМ НААНУ) ефективним є використання системи управління «Полив онлайн», що передбачає одночасне використання даних ДЗЗ та інструментальних моніторингових спостережень. За такого підходу агровиробники оперативно забезпечуються інформацією про поточний та прогнозний стан водопотреб ґрунту, яку використовують при прийнятті рішення щодо строків та норм поливу.

Отже, вирішення проблем нестачі водних ресурсів лежить у площині впровадження інноваційних водозберігаючих рішень в агропродовольчому виробництві. «Розумне зрошення» є перспективним напрямом боротьби з вододефіцитом та формуванням продовольчої безпеки країни. Тут передбачається диференційований підхід до визначення норм поливу в залежності від типу та властивостей ґрунтів (різні ґрунти мають різні можливості затримувати воду). Крім того, використовуються датчики вологості та метеостанції, а також інформаційна обробка даних, що дозволяє оперативно визначити потреби рослин у додаткових поливах та визначитися з найбільш прийнятним алгоритмом дій у кожній конкретній ситуації. Реалізація принципів «розумного зрошення» дозволяє отримати щорічну економію водних ресурсів на рівні 30% [311], а збережені

архівні дані дозволяють контролювати ситуацію, а також аналізувати попередній досвід, що допомагатиме у прийнятті рішень на майбутнє.

Слід зазначити, що протягом останніх років вітчизняний завод «Фрегат» активно працював над впровадженням принципів «розумного зрошення» в практику. Так, ще у 2019 р. на цьому заводі започатковано розширення функцій зрошувальної техніки шляхом додавання опції FregatSmart (система дистанційного моніторингу та керування). Витрати на полив дощувальною машиною «Фрегат» становили близько 1-1,2 тис. дол./га за окупності 1-3 роки [312]. Доукомплектування машин опцією FregatSmart збільшить витрати, проте показники ефективності та окупності зазнають змін на краще. В перспективі розробники планують поповнити систему опціями щодо керування та моніторингу насосними станціями, що дозволить наблизитись до повної автоматизації дощування.

Слід зазначити, що держава стимулює вітчизняне виробництво сільгосптехніки, в т.ч. іригаційної, надаючи компенсаційні виплати<sup>32</sup> при їх купівлі. Так, вартість дощувальної машини ДМФ-К-А7-443-77 з площею поливу 64 га – 1,7 млн грн. Згідно з умовами програми компенсація становитиме 350 тис. грн, щомісячний платіж без врахування процента по кредиту<sup>33</sup> – 16,5 тис. грн (за умови терміну кредитування на 5 років). Зважаючи на здорожчання металу через військові дії, наприкінці першого півріччя 2022 р. вартість вітчизняної дощувальної техніки підвищилася на 10-20%. Найближчим часом очікується підвищення цін ще на 25-30%, що обумовлено підвищенням цін на іноземні складові [313]. Тому, важливо зберегти державну підтримку спрямовану на купівлю вітчизняної сільгосптехніки під час війни та у повоєнний період.

---

<sup>32</sup> Протягом 2017-2020 рр. в рамках програми компенсації вартості вітчизняної сільгосптехніки було придбано 60109 одиниць техніки на суму понад 15 млрд грн.

<sup>33</sup> Кредит надається під заставу дощувальної машини з процентною ставкою від 11,58% до 17,58% у вітчизняній валюті залежно від терміну кредитування (від одного до п'яти років). Перший внесок становить від 20% вартості контракту.

Нині все більше інформаційних технологій приходять на допомогу меліораторам. Зокрема телеметрія – сукупність технічних засобів і методів вимірювання на відстані різних фізичних, технічних та інших величин, що дозволяє сидячи вдома бачити показники з поля. Крім низки позитивних ефектів від такої спрощеної процедури прийняття рішень, є ще й «приємні бонуси». Йдеться про зменшення ущільнення ґрунту, яке могло б відбутися внаслідок виїзду сільгосптоваровиробника на поле для оцінки ситуації.

Слід зазначити, що основною метою впровадження точного землеробства, що передбачає використання визначеної для конкретної місцевості та культури кількості ресурсів (води, засобів захисту рослин, добрив), є підвищення урожайності сільгоспкультур за умови зниження трудомісткості робіт та економії ресурсів. Для визначення водопотреб у сільгоспкультур користуються такими способами: розрахунок водного балансу з використанням ґрунтово-кліматичних показників, застосування датчиків вологості ґрунту, визначення показників рослин.

Використання датчиків вологості ґрунту, спеціального програмного забезпечення та трубопроводів з електронним обладнанням забезпечує економію водних та енергетичних ресурсів. Так, впровадження проєкту з диференційовного поливу кукурудзи на силос та тритикале в Німеччині дозволило скоротити витрати води, що призвело до економії в 450 та 750 євро відповідно [314]. Особливої цінності диференційоване зрошення набуває за умови внесення разом з водою й добрив (фертигація).

З метою підвищення ефективності аграрного виробництва іноземні компанії розробляють багато стартапів AgriTech спрямованих на інноваційні рішення точного сільського господарства. Зокрема австралійський стартап Data Farming пропонує цифрові рішення в області точного землеробства за допомогою хмарних сервісів, хмарна платформа яких (The Digital Agronomist) включає такі інструменти: супутникові знімки, картографування ґрунту, автозонування тощо. Йдеться про картографування ґрунту за допомогою NDVI, високоякісні супутникові зображення та технологію змінної швидкості, що гарантує

забезпечення високопродуктивного точного землеробства. Італійський стартап *Agricolus* розробляє інструменти для точного землеробства та удосконалення управління сільгоспдіяльністю. Тут використовуються дані супутників та дронів для розрахунку параметрів, пов'язаних з енергією та водними ресурсами. Також розробляються карти, що корегують обсяги внесення добрив, зрошувальної води, пестицидів. Крім того, за допомогою апаратного забезпечення *AgriPlug* здійснюється відстеження операцій та аналіз продуктивності сільгоспдіяльності. Загалом, стартапи спрямовані на оптимізацію виробництва одночасно сприяють зниженню витрат на управління процесом [315].

До того ж набуває поширення ІТ-інновацій у технологічних процесах зрошувального землеробства. Серед світових виробників зрошувальної техніки та обладнання, що впроваджують нові розробки у технології точного зрошення, слід виокремити такі: *Lindsay Corporation*<sup>34</sup>, *Reinke Manufacturing Co., Inc.*, *Valmont Industries*. Йдеться про дистанційні моніторинг, керування та контроль за дощувальними системами (від традиційного зрошення до диференційованої фертигації). Компанія *Growsmart by Lindsay* розробила інтелектуальну систему *Growsmart Precision VRI*, що дозволяє змінювати інтенсивність штучного поливу. Використання такої технології сприятиме економії водо- й електровитрат, а також заощадженню добрив і хімікатів. Також, важливим для прийняття рішень у зрошенні стає використання польових метеостанцій [316], адже отримані за їхньою допомогою дані дозволяють оперативно прийняти ефективні рішення щодо поливу.

Крім того, на увагу заслуговують інноваційні агроелектростанції, що сприяють розвитку землеробства у посушливих регіонах. Зокрема, у світі набувають поширення сонячні електростанції у сільському господарстві,

---

<sup>34</sup> Компанія *Lindsay Corporation* розробила дистанційний засіб контролю й управління за зрошувальними системами – *FieldNET*, який дозволяє слідкувати за операціями, що здійснюють дощувальні машини, та керувати ними, а також насосами для подачі води й інжекторами для внесення хімічних речовин, за допомогою смартфонів, планшетів й ноутбуків. Крім того, додаток дозволяє здійснювати збір даних витрат води та енергії, аналізувати природно-кліматичні умови задля прийняття відповідних рішень, та отримувати звіти про стан зрошувального землеробства та дощувальної техніки.

використання яких дозволяє одночасно використовувати земельні площі як для вирощування сільгоспкультур, так і для виробництва чистої сонячної електроенергії, яка використовується на потреби зрошення, зберігання, освітлення тощо.

Диджиталізація гідромеліоративної галузі є стандартним рішенням в сучасних умовах розвитку сталого сільського господарства в країнах ЄС. Зокрема в Німеччині створено 14 цифрових експериментальних проєктів (63 підпроєкти), де здійснюються експерименти у сільському господарстві та суміжних галузях. На фінансування зазначених проєктів передбачено понад 50 млн євро протягом 3 років. Метою таких заходів є визначення позитивних і негативних сторін диджиталізації сільського господарства [317]. В Україні<sup>35</sup> такі ініціативи лише в стадії зародження. В цілому цифровізація зрошувального землеробства забезпечує збір та використання даних, що сприятиме розвитку сталого агровиробництва, збереженню ресурсів та адаптації до кліматичних змін. Для України такі практики набувають дедалі більшого значення та потребують фокусування уваги держави, бізнесу, сільгосптоваровиробників саме на інноваційних та перевірених способах розвитку зрошення та охорони природних ресурсів.

Отже, впровадження інформаційних технологій у повсякденне життя сільгосптоваровиробників сприяє забезпеченню ефективної системи землеробства через підвищення продуктивності праці та врожайності сільгоспкультур. Інформаційні технології в зрошувальному землеробстві допомагають скоротити витрати, заощадити електроенергію, а також забезпечити оптимальне водозабезпечення сільгоспкультур, раціональне водокористування та збереження природних ресурсів.

В умовах дефіциту водних ресурсів науковці змушені шукати альтернативні варіанти. Так у багатьох країнах світу (Єгипет, Ізраїль) для поливу сільгоспкультур використовують опріснену воду. Щодня у світі продукується

---

<sup>35</sup> В Україні запуск омніканальної цифрової платформи ДАР (в т.ч. онлайн оформлення договорів на подачу води для іригації) значно спростить взаємодію держави та сільгосптоваровиробників та сприятиме детінізації економіки, забезпеченню контролю за виробництвом, виснаження природних ресурсів тощо.



близько 100 млн м<sup>3</sup> знесоленої води. Головним гальмівним чинником для проведення опріснення є висока вартість зазначеного процесу. Проте, завдяки впровадженню новітніх рішень (відновлюваних джерел енергії, мембранних технологій) вартість опріснення зменшилася до 0,5-1,5 дол./м<sup>3</sup>. Слід зазначити, що використання опрісненої води на полив є доцільним для краплинного зрошення високорентабельних культур [318].

Крім того, одним з найбільш ощадливих способів поливу вважається краплинне зрошення, ефективність якого перевищує 90%. Останнім часом розпочато впровадження краплинного зрошення з підземним розміщенням поливних трубопроводів. До основних переваг останнього належать: скорочення водовитрат через зниження випаровування на 10-40%; підземне розташування забезпечує безперешкодність при здійсненні агротехнічних заходів; скорочення кількості бур'янів та хвороб на 25%, а також зменшення чисельності шкідливих комах (оскільки наземна волога позитивно впливає на розмноження імаго); зменшення витрат на монтаж, демонтаж та експлуатацію. Проте за такого способу зрошення формуються нові ризики: пошкодження підземних трубок гризунами; складність моніторингу; блокування водовипусків крапельниць; вища вартість та більш складний процес установки трубопроводів; необхідність використання GPS при монтажі, експлуатації та посіві сільгоспкультур; посилені вимоги до якості зрошувальної води тощо. Вартість підземного краплинного зрошення становить від 2000 до 4000 тис. дол. Згідно з даними науковців ІВПМ НААНУ найбільш оптимальна глибина залягання трубки для сої і кукурудзи у посушливих регіонах – 25 см [319]. Отже, грамотна експлуатація систем підґрунтового краплинного зрошення дозволить значно підвищити урожайність сільгоспкультур за умови ресурсоощадного водокористування.

Підсумовуючи вищесказане зазначимо, що в сучасному зрошуваному землеробстві застосування інформаційних технологій та інших інноваційних підходів має важливе наукове та практичне значення в напрямках раціонального використання земельних та водних ресурсів, а також енергозбереження та

підвищення продуктивності праці. До основних напрямів впровадження інновацій у зрошувальному землеробстві України слід віднести:

- надання державної допомоги та кредитних ресурсів на відновлення й модернізацію зрошувальної інфраструктури та осучаснення дощувальної техніки з використанням інноваційних підходів та новітніх технологій інтелектуальної системи подання води (GIS-технологій, систем дистанційного зондування тощо); впровадження сучасних систем автоматизованого обліку електроенергії та води;
- забезпечення диджиталізації та впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі;
- впровадження енерго- та ресурсоощадних способів поливу сільгоспкультур (зокрема краплинного зрошення з підземним розміщенням поливних трубопроводів, що забезпечує скорочення водовитрат через зниження випаровування на 10-40%, та «розумного» зрошення, що дозволяє майже на третину зменшити водовитрати на полив;
- під час забезпечення реалізації механізмів децентралізації управління зрошенням, розкритих у Законі України «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель», необхідно здійснити запуск пілотних проєктів зі створення ОВК з впровадженням нових ресурсоощадних способів поливу та використанням енерго- та водозберігаючого обладнання; автоматизацією поливного процесу; використанням ГІС технологій та встановленням датчиків обліку води. Надалі передбачити поширення найкращих практик серед інших меліораторів;
- забезпечення реалізації ефективної синергії одразу декількох напрямів виробництва: використання одного і того ж водного об'єкта для розведення аквакультури та здійснення гідромеліоративних заходів;
- використання опрісненої та очищеної стічної води для потреб зрошення;
- враховуючи заявлені державою цілі кліматичної нейтральності та потребу в енергонезалежності, слід забезпечити вивчення можливостей використання відновлюваних джерел енергії для іригаційних потреб.

#### 4.12 Методологічні підходи управління проєктами

На сьогодні проєктний менеджмент є одним з найбільш ефективних засобів адаптації підприємств та організацій до швидких змін навколишнього середовища, своєрідною філософією управління, яка змінює акцент на реалізацію більш диференційованих короткотермінових завдань, що забезпечують максимізацію використання наявних у розпорядженні виробничих і людських ресурсів, мінімізацію фінансових витрат. Все більше організацій є проєктно-керованими і світовий досвід підтверджує, що саме проєктне управління дозволило багатьом країнам вирішувати найскладніші задачі перехідного характеру в умовах жорстко обмежених фінансових ресурсів та часу.

Відповідно до Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide), управління проєктами (Project Management) це «застосування знань, навичок, інструментів і методів для задоволення або перевищення вимог проєкту» [320]. Проєктний менеджмент надає стандартні вказівки для забезпечення того, щоб проєкти були завершені вчасно, в межах бюджету та проводилися керовано та послідовно, використовуюючи специфічні підходи до управління кожним аспектом проєкту у вигляді загальних і галузевих процедур, правил й положень, що встановлюють стандарти для забезпечення якості та контролю [321, 322].

Методологія управління проєктами (Project Management Methodology) є «системою практик, прийомів, процедур і правил, які використовуються тими, хто працює в дисципліні» [320]; це «основа, яка допомагає керувати та організувати проєкт таким чином, щоб він працював найкращим чином» [323]; це «чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик, методів і процесів, які визначають, як найкраще планувати, розробляти, контролювати, виконувати та доводити проєкт до успішного завершення» [325]. Тобто, це стандартизована система управлінських дій щодо реалізації проєктів та управління проєктною командою.

У роботі «Classifying & Defining Project Management Methodologies» зазначено, що наразі існує плутанина в науковій літературі та з боку практиків проєктного менеджменту щодо того, що є методологією. Як наслідок, авторами було проведено дослідження, за результатами якого було визначено, що методологія управління проєктами це «повний набір найкращих практик, інструментів і методів, які є динамічними, гнучкими, адаптивними та адаптованими до різних проєктів в певному середовищі» [322]. Це в свою чергу породжує різноманіття методологічних підходів та методів управління проєктами.

Вибір методологічного підходу визначає як працюватиме та взаємодіятиме команда: враховує особливості проєкту, встановлює принципи управління, командної роботи, форму контролю, перевірки та оцінки результату. Від методології управління залежить якість планування та виконання проєкту. Обраний методологічний підхід управління проєктами повинен надати команді набір процесів, які можна масштабувати або замінювати відповідно до кожного проєкту, щоб допомогти керувати проєктами протягом усього їхнього життєвого циклу. Використовуючи методологічні підходи управління проєктами, команди проєкту чітко розумітимуть пріоритети, методи і сферу своєї роботи, а окремі учасники - місце та роль у команді, особистий внесок у проєкт в цілому.

Відповідно до досліджень, проведених науковцями Університету Ноттінгема, методологічні підходи управління проєктами класифіковано за рівнями [322]:

L1 – Найкраща практика, стандарти та рекомендації (Project Management Institutes Body of Knowledge (PMBOK) [320], the Association of Project Managers Body of Knowledge [335] and Project in Controlled Environment Version 2 (PRINCE2) [328]);

L2 – Секторальна методологія (виробничий сектор – класичні підходи, зазначені у L1; IT сфера - методології розробки програмного забезпечення (наприклад, Agile, SCRUM, RAD));

L3 – Специфічна індивідуальна методика організації (Microsoft розробив та використовує у своїй діяльності методику Microsoft Solution Framework (MSF); IBM - Rational Unified Process (RUP); Ericsson – PROPS тощо).

L4 – Методологія конкретного проєкту.

L5 – Індивідуальна методологія.

В свою чергу McConnell роботі «Project Management Methodology: Definition, Types, Examples» зазначає, що усі види методологій управління проєктами можна розподілити за двома підходами: традиційна (каскадна, водоспадна) - Traditional approach; гнучка (адаптивна) методологія – Modern Approach [325]. У вітчизняній науковій літературі зазначається, що усі методи управління проєктами можна розподілити на жорсткі та гнучкі. Жорсткі методи застосовуються в умовах суворого формального управління проєктом, зі зниженою довірою й підвищеною відповідальністю замовника і виконавця. Гнучкі ж методи управління проєктами базуються на поділі управлінської праці, що носить горизонтальний характер: розподіл конкретних керівників на чолі окремих підрозділів [324].

Project Management Institute (PMI) у своїх дослідженнях [333] виділяє 3 типи:

- Waterfall /каскадний підхід – класичне проєктне управління;
- Agile / гнучкий підхід до проєктного управління;
- Hybrid / гібридний підхід.

Таких класифікаційних ознак будемо дотримуватись і ми цій роботі. Визначимо та згрупуємо методи управління проєктами відповідно до каскадного, гнучкого та гібридного підходів, розглянемо особливості їх використання.

Waterfall (модель водоспаду, каскадна модель) – це послідовний процес розробки проєкту, в якому прогрес розглядається як плавне низхідне проходження (як водоспад) через фази збору вимог, аналізу, проєктування, розробки, модульного тестування, тестування інтеграції, тестування приймання та подальшого випуску. Тобто Waterfall полягає в розбивці завдань на

підзавдання або фіксовані етапи та передбачає їх виконання у суворому порядку. Модель розвитку водоспаду виникла і досі застосовується в тих галузях промисловості, в яких постфактум зміни є надмірно дорогими, якщо взагалі неможливими.

Основою каскадного підходу можна визначити РМВоК – звіт знань з управління проектами – стандарти, конвенції, процеси, передового досвіду, термінологія та рекомендації, які прийняті як галузеві стандарти управління проектами. Слід зазначити, що це більше не методологічний підхід, а основоположний стандарт управління проектами, що базується на процесному підході і в якому повністю визначено взаємодію між усіма процесами, що включені у сферу знань управління проектами. РМВоК, є єдиним стандартом у галузі проектного менеджменту, який відповідає ISO 9001. Незважаючи на це, структуру РМВоК від РМІ часто вважають традиційною методологією. Рекомендації, наведені у РМВоК, ґрунтуються на досвіді, найкращих практиках управління проектами та визначають головні процеси, яких керівник повинен дотримуватися, щоб надати високоякісний продукт. Сфери знань охоплюють: управління інтеграцією; управління обсягом; керування розкладом; управління витратами; управління якістю; управління людськими ресурсами; управління комунікаціями; управління ризиками; управління закупівлями; управління зацікавленими сторонами. Процеси управління проектами, відповідно до РМВоК, згруповані за стадіями: ініціація, планування, розробка, реалізація, моніторинг – після чого йде завершення проєкту.

До процесно-орієнтованих стандартів управління проектами також відносять і PRINCE2 – це метод управління проектами, розроблений агентством ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency) в 1989 р. як урядовий стандарт Великобританії для управління проектами в інформаційних технологіях [326]. Метод PRINCE 2 є також процесно-орієнтованим з фокусом на продукт (product-based) і основну увагу приділяє організації та контролю усього проєкту, від початку до кінця. Це означає, що проєкти ретельно сплановані перед початком, кожен етап процесу чітко структурований. Його

відмінною рисою є роль ради проєкту, яка відповідає за контроль якості. Рада проєкту – це комісія, до складу якої входять клієнт, основний користувач і головний спеціаліст, який на кожному етапі перевіряє проєкт й за результатами приймає рішення. PRINCE2 концентрується на управлінських сторонах проєкту, виражених в семи принципах, семи процесах і семи темах проєкту [324, 328]:

- 7 принципів визначають загальні правила управління проєктами відповідно до PRINCE2, визначають базу методології (проєкти повинні мати бізнес-обґрунтування; команди повинні вчитися на кожному етапі; чітко визначені ролі та відповідальність; робота планується поетапно; правління проєкту «керують за винятком»; команди постійно зосереджуються на якості; підхід індивідуальний для кожного проєкту);

- 7 процесів визначають кроки просування по проєктному циклу;

- 7 тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проєкту (бізнес-кейс, організація, якість, плани, ризики, зміни, прогрес).

PRINCE2 може бути адаптований для проєктів будь-якого масштабу і будь-якої предметної області. Стандарт пропонує конкретні рекомендації щодо зміни життєвого циклу проєкту, рольової моделі і набору обов'язкових документів відповідно до потреб проєкту [328].

Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M) – проєктний та програмний менеджмент для інновацій підприємства – розроблений в Японії стандарт управління програмами і проєктами в рамках організації з використанням інноваційних технологій на рівні підприємств у нестабільному середовищі. Відмінність цієї каскадної методології полягає в орієнтованості не на продукт, а на покращання організації у результаті виконання проєктів [326]. P2M проєкт – це зобов'язання створити цінність, що базується на місії проєкту, яка має бути завершена в певний період у рамках узгоджених часу, ресурсів та умов експлуатації. Рамкова методологія P2M базується на «трилемі»: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), що становлять так званий «залізний» трикутник контекстних обмежень, в рамках яких здійснюється інноваційна діяльність.

Якщо, все ж таки звертатися до методів, то до каскадного проектного управління відносять такі:

*Critical Path Method (CPM)* – це метод управління проектами з чітко охарактеризованими залежностями між видами діяльності. Метод містить перелік заходів і використовує структуру розбивки робіт (WBS), графік виконання, а також залежності, етапи та результати. Він окреслює критичні та некритичні дії, обчислюючи «найдовший» (на критичному шляху) і «найкоротший» (плаваючий) час для виконання завдань, щоб визначити, які види діяльності є критичними, а які ні. CPM ідеально підходить для планування, розуміння ризику розкладу та моніторингу проекту.

*Critical Chain Project Management (CCPM)* є альтернативою моделі CPM. Якщо CPM зосереджується на термінах, CCPM робить акцент на ресурсах (людські ресурси, обладнання, обладнання тощо). Принципами CCPM є: відсутність багатозадачності; концентрація на критичних завданнях; час на створення проекту розраховується виходячи з 100% завантаженості спеціаліста; вбудовування буферів у послідовності дій, щоб зменшити ризик перевиконання графіка.

*Event Chain Methodology (ECM)* є ще більш складною розробкою CPM – метод мережевого аналізу, що зосереджений на ідентифікації та управлінні подіями та взаємозв'язками між ними (ланцюжками подій), які впливають на розклад проекту. Це метод моделювання графіка невизначеності. Метод ланцюга подій є розширенням кількісного аналізу ризиків проекту за допомогою моделювання Монте-Карло. Методологія ланцюга подій намагається пом'якшити вплив мотиваційних і когнітивних упереджень при оцінці та плануванні. Це покращує точність оцінки ризику та допомагає сформувати більш реалістичні графіки проекту з коригуванням ризиків [336].

*Six Sigma* – процесно-орієнтований підхід до управління проектами зосереджений на кращому розумінні вимог клієнтів, покращенні бізнес-систем та фінансових показників організації. Це досягається шляхом аналізу основних процесів, а також зменшення або усунення дефектів і відходів. Сенс цього проектного управління у тому, що постійно підвищується якість продукту,



завдяки безперервному процесу аналізу та поліпшення всіх аспектів. Для цього виділяють кілька сигм [329]:

- Визначення: цілі та обсяг проєкту визначені. Збирається відповідна інформація про процес і клієнта.
- Вимірювання: збираються дані про поточну ситуацію та показники процесу.
- Аналіз: зібрані дані аналізуються, щоб знайти першопричину(и) проблеми.
- Розробка: розроблено та впроваджено рішення проблеми.
- Контроль: реалізовані рішення оцінюються та впроваджуються механізми для утримання вигравів, які можуть включати стандартизацію.

Цю методологію часто називають ініціалами: DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)

*Projects integrating Sustainable Methods (PRiSM)* – метод управління проєктом, який поєднує принципи сталого розвитку із загальноприйнятою практикою управління проєктами і зосереджується на впливі проєкту на навколишнє середовище. PRiSM розглядає життєвий цикл, який виходить за межі введення проєкту в експлуатацію та виведення з експлуатації. Мета полягає в тому, щоб зосередити визначення, проєктування, планування та впровадження на стійкість та мінімізацію впливу на навколишнє середовище. Методологія PRiSM, розроблена компанією GPM Global, використовується в основному для масштабних будівельних проєктів, таких як забудова нерухомості, де несприятливий вплив на навколишнє середовище становить дуже реальну небезпеку.

*Extreme Project Management (XPM)* є перехідним методом між каскадним і адаптивним управлінням проєктами й спрямований на усунення недоліків традиційних методологій управління проєктами в їх жорсткості, але зберігає принципи планування та бюджетування. Згідно XPM, з метою забезпечення гнучкості, план, бюджет, ресурси та послідовність випуску можуть змінюватися протягом усього проєкту, щоб врахувати зовнішні зміни та переваги

користувачів. Тобто XPM це традиційне управління проектами з переміщенням до центру уваги керування змінами.

Таким чином, основні переваги використання каскадного підходу полягають у тому, що у цьому випадку передбачено дотримання інструкцій та правил по всьому процесу, завдяки цьому є чітка визначеність у термінах, бюджеті, якісних показниках тощо. Методологія каскадної моделі (класичне проектне управління) найкраще підходить у випадках, коли чітко відомо, який продукт необхідно отримати у результаті; є багато часу та ресурсів на проект; потрібна детальна документація щодо всіх процесів розробки; створення продукту проекту будується на строгій послідовності етапів. Окрім цього, великою перевагою методології Waterfall – це фіксована вартість (fixed cost). Виконавець одразу розуміє собівартість проекту, трудовитрати, які очікуються і терміни його виконання – всі етапи чітко визначені. Замовник ініціює проект, розуміючи і терміни, і вартість. Однак цей підхід має багато недоліків, а саме: складна адаптація до змін вимог клієнтів; витрачання часу на виконання регламентованих функцій, забезпечення процесів кожної стадії розробки проекту; відсутність зворотного зв'язку до закінчення реалізації проекту тощо.

Agile – сімейство гнучких ітеративно-інкрементальних методів управління проектами, об'єднаних цінностями та принципами Agile-маніфесту. Відповідно до цього підходу проект розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроекти, які потім об'єднуються в готовий продукт [337]. У цьому випадку не обов'язково чекати завершення одного завдання, щоб розпочати робити інше. Тобто використовується більш гнучкий метод. Управління проектами по Agile передбачає формалізацію побажань замовника в Product Backlog. При цьому процес управління вимогами в Agile-проектах можна умовно розділити на дві фази: збір та формалізація вимог і проведення циклу ітерацій (спринтів). Ініціація і верхньорівневе планування проводяться для всього проекту, а етапи (розроблення, тестування та інші) проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дає змогу передавати результати цих міні-проектів (інкремент) швидше, а

приступаючи до нового підпроєкту (ітерацій), в нього можна ввести зміни без великих витрат і впливу на інші частини проєкту [324].

Agile став основою для цілого ряду гнучких методів, серед яких найбільш відомі: Scrum, Kanban, Scrumban, Lean, Extreme Programming (XP), Agile Unified Process (AUP), Rapid Application Development (RAD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Disciplined Agile Delivery (DAD), Feature-Driven Development (FDD), Test-Driven Development (TDD), Scaled Agile Framework (SAFe). Розглянемо особливості використання кожного з вище перелічених:

*Scrum.* Життєвий цикл проєкту по Scrum – це набір ітерацій, кожна з яких включає міні-версію розробки проєкту за методом Waterfall. Над кожним проєктом працює універсальна команда фахівців, до якої приєднується ще двоє людей: власник продукту та scrum-майстер. Перший з'єднує команду з замовником та стежить за розвитком проєкту; це не формальний керівник команди, а скоріше куратор. Другий допомагає першому організувати бізнес-процес, проводить загальні збори. Відповідно до принципів Agile, Scrum розбиває проєкт на частини (project backlog), які відразу можуть бути використані замовником для отримання цінності (product backlog). І потім ці частини пріоритезуються власником продукту – представником замовника в команді. Після завершення першого блоку підпроєктів підприємець уже може використати продукт, який нехай і частково працює. Потім виконуються інші завдання, що доповнюють продукт і дають можливість повноцінно функціонувати.

Scrum як метод ґрунтується на таких принципах: люди (члени команди) важливіші за процеси; продукти, що дійсно працюють важливіші за документування їхніх цілей; співпраця з клієнтами важливіша за переговори з ними; реакція на зміни зовнішнього середовища важливіша за дотримання плану (етапів). Таким чином, кінцевим результатом застосування Scrum є висока продуктивність.

*Lean.* Цей метод управління проєктами дуже схожий на попередній, але є більш удосконаленим варіантом. Він додає до принципів Agile схему потоку

операцій (workflow) для того, щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково якісно. У Lean, так само, як і в Scrum, робота розбивається на невеликі підпроекти, що реалізуються окремо і незалежно. Але в Lean для розроблення кожного підпроекту є потік операцій з етапами. Як і в класичному проектному менеджменті, це можуть бути етапи планування, розроблення, виробництва, тестування і поставки або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проєктів етапи. Завдяки тому, що всі підпроекти проходять контрольні етапи, проєктний менеджер може бути впевненим, що все буде реалізовано якісно.

*Kanban.* Канбан є найменш суворим методом проєктного управління, завдяки цьому він набув великої популярності у багатьох підприємців. Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщається по етапах подібно до деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток завершення стає вищим[324]. Kanban дозволяє залишити завдання незакінченим на якомусь етапі, якщо з'явилося більш пріоритетне завдання. На виході – готовий до постачання замовнику елемент продукту.

*Scrumban* – це буквально поєднання Scrum і Kanban. Завдяки методу Scrum команди працювали в кожному спринті з відставанням, тоді як Scrumban має функцію «витягування», що дозволяє командам працювати виключно на основі своїх можливостей, подібно до методології Kanban [323].

*Extreme Programming (XP)* – це гнучкий метод управління проєктами, що використовується при розробці програмного забезпечення. XP охоплює стандартні принципи Agile, такі як короткі ітерації; вимоги нечітко визначені за допомогою історій користувачів, поки вони не знадобляться; негайне та регулярне тестування; тісне залучення зацікавлених сторін на місці за допомогою швидкого зворотного зв'язку; і відповідальність команди за успіх чи невдачу. Це схоже на Scrum, тільки XP є набагато більш директивним. На відміну від Scrum, який в першу чергу займається організацією команди, XP в першу чергу займається кодом: його простотою, тим, як він написаний і розгорнутий,

як працюють розробники тощо. Це означає, що можливо застосовувати XP, лише для компанії, яка розробляє програмне забезпечення.

*Agile Unified Process (AUP)* – це метод управління проєктами, що об'єднує Rational Unified Process (RUP) з Agile методами (AM). AUP – це ітераційно-інкрементний процес, що складається з робочих процесів і фаз. Пряме порівняння між RUP і AUP показує, що AUP поєднує бізнес-моделювання, вимоги, аналіз і проєктування в єдиний робочий процес. Робочий процес AUP складається з моделювання, впровадження, тестування, розгортання, керування конфігурацією, керування проєктами та середовища. Фази AUP складаються з початку, розробки, будівництва та переходу [330].

*Rapid Application Development (RAD)* – метод управління проєктами, популярний в розробці програмного забезпечення. Ключовою перевагою підходу RAD є швидке виконання проєкту завдяки зосередженню на мінімізації етапу планування та максимальному розробці прототипу. Зменшуючи час планування та наголошуючи на ітераціях прототипів, RAD дозволяє керівникам проєктів і зацікавленим сторонам точно вимірювати прогрес, спілкуватися в режимі реального часу щодо проблем або змін, що розвиваються. Це сприяє підвищенню ефективності, швидшому розвитку та ефективному спілкуванню.

*Dynamic Systems Development Method (DSDM)* – це гнучка структура реалізації проєкту, яка спочатку використовувалася як метод розробки програмного забезпечення. DSDM Agile Project Framework – це ітераційний і поетапний метод, який охоплює принципи Agile-розробки, включаючи безперервну участь користувачів/замовників, фіксує вартість, якість і час, використовує пріоритети MoSCoW щодо обсягу робіт, щоб налаштувати результат проєкту відповідно до встановленого обмеження часу.

Вперше випущений у 1994 році, DSDM спочатку намагався забезпечити певну дисципліну методу швидкої розробки додатків (RAD). У пізніших версіях DSDM Agile Project Framework був переглянутий і став загальним підходом до управління проєктами та прийняття рішень і може використовуватися для проєктів, які не є IT. Agile Project Framework DSDM охоплює широкий спектр

заходів протягом усього життєвого циклу проекту та передбачає управлінські заходи, які відрізняють його від деяких інших методів Agile [331].

*Disciplined Agile Delivery (DAD)* – це гнучкий метод розробки ІТ-рішень, орієнтований на людей, насамперед, на навчання. DAD розглядає всі аспекти повного життєвого циклу доставки, підтримуючи різні способи роботи (WoW), які можна адаптувати до контексту. DAD охоплює всі аспекти гнучкої розробки програмного забезпечення надійним, прагматичним і керованим чином [332].

*Test-Driven Development (TDD)* – метод управління проектами розробки програмного забезпечення, що передбачає повторення короткого циклу розробки: спочатку розробник пише (спочатку невдалий) автоматизований тестовий приклад, який визначає бажане покращення або нову функцію, потім створює мінімальну кількість коду, щоб пройти цей тест, і реорганізує новий код до прийнятних стандартів.

*Scaled Agile Framework (SAFe)* – метод, що виник з метою адаптації та Agile методології для реалізації великих проектів і передбачає наявність кількох команд, які працюють або над різними модулями більшої інтегрованої системи (продукт), або кількома різними проектами, що мають загальний набір бізнес-цілей (програма). Далі відбувається координування розробки та випуску кількох окремих продуктів (або програм), що мають взаємозалежність, спільні ресурси, залежність від підвищеного ризику та пов'язане управління для прийняття рішень, або просто загальну організаційну структуру звітності [327].

Перевагами гнучких підходів є ранній зворотний зв'язок, безперервна інтеграція, безперебійне спілкування та міждисциплінарні проектні команди. Тому, методологія Agile є найкращим підходом, якщо: є велика ймовірність змін при реалізації проекту; відсутнє чітке уявлення щодо мети проекту; умови реалізації проекту вимагають швидкого реагування на зміни та можливості, що важливіше, ніж ідеальні результати; зацікавлені сторони потребують (або хочуть) бути залученими на кожному етапі. У випадку, якщо необхідно реалізувати великий проект, який потребує суворої регламентації та документації дій (наприклад, якщо залучаються сторонні організації під час

проєкту), є потреба у передбачуваному результаті і чіткому уявленні результатів на початку, механізм управління змінами ускладнений, є суворі терміни або результати, яких необхідно дотримуватися, слід скористатися каскадним підходом, або обрати гібридну модель.

Hybrid - гібридний підхід являє собою поєднання методологій Waterfall та Agile, де фази проєкту плануються з використанням підходу водоспаду, а виконання фаз проєкту (фактичних завдань) виконується методом Agile [327]. Він включає найкращі частини цих двох методологій та утворює гнучкий і структурований підхід, що можна використовувати в великих проєктах. Поєднуючи атрибути Waterfall та Agile, гібридний метод (який іноді називають «Структурований Agile») дає найкраще з обох методологій і фокусується на зборі та аналізі вимог, дає можливість швидких ітерацій.

Існує багато різних гібридних методологій, які намагаються застосувати механізми зворотного зв'язку до традиційної моделі водоспаду, щоб технічні та функціональні недоліки оригінального дизайну, які були виявлені під час розробки, можна було швидше врахувати. Деякі з найбільш популярних гібридних моделей включають [327]: V-Model /V-модель; Spiral Model / Спіральна модель; Iterative and Incremental / Ітеративний і інкрементальний підходи.

*V-модель* розробки проєкту використовує модифікований водоспад, щоб забезпечити послідовну методологію розробки, яка має механізми зворотного зв'язку між фазами життєвого циклу. Замість того, щоб рухатися вниз лінійним шляхом, етапи процесу згинаються вгору після кожної фази, щоб утворити типову V-форму. V-модель демонструє взаємозв'язки між кожною фазою життєвого циклу розробки та пов'язаною з нею фазою тестування.

*Спіральна модель* – це генератор моделей процесів, орієнтованих на ризику. Ключові відмінні характеристики спіральної моделі полягають у тому, що кожна ітерація системи відповідає чотирьом ключовим фазам, які призначені для виявлення та зменшення ризиків: визначення цілей, планування обсягу проєкту; створення прототипів, експерименти та дослідження для виявлення та

вирішення потенційних ризиків (технічних, концептуальних тощо); проектування, розробка та тестування; моніторинг та зворотний зв'язок для планування наступної ітерації. Далі, на основі виявлених ризиків проекту, спіральна модель спрямовує команду працювати обираючи модель процесів (інкрементальна, каскадна або еволюційна).

Ітераційний характер моделі Spiral робить її прикладом гібридної Waterfall-Agile методології та відповідає багатьом характеристикам (прототипи, експерименти), які існують в інших новітніх чистих методологіях Agile, таких як Scrum, XP та AUP.

*Інкрементальний* підхід можна назвати підвидом Waterfall. Він полягає в тому, що великий проєкт розділяється на незалежні частини, які запускаються окремо. Використання інкрементальної розробки зменшує основні недоліки методологій водоспаду/послідовної розробки, оскільки весь проєкт розбивається на менші кроки або ітерації, що можуть застосувати досвід, отриманий з попередньої ітерації.

*Ітеративний* підхід використовується у ситуації, коли частини проєкту сильно інтегровані і неможливо реалізувати його частинами, однак потрібен швидкий запуск мінімального функціоналу з подальшим його доопрацюванням та розвитком.

Хоча ітеративна/інкрементальна розробка проєкту на перший погляд може виглядати як Agile-підхід, однак є кілька ключових відмінностей, головна з яких полягає в тому, що у цьому випадку розробка зазвичай виконується за тими ж кроками, що і водоспад, просто відбувається за менші одиниці часу, і що з Agile маємо потенційно придатний для доставки продукт завжди, тоді як це не обов'язково стосується ітеративної / інкрементальної розробки.

До різновидів ітеративно-інкрементального підходу можна віднести *Integrated Project Management (IPM)* – це методологія управління проєктами, яка найчастіше використовується в креативних індустріях. Цей цілісний стиль управління проєктами поєднує попередні вимоги до документування методу Waterfall з підходом Agile до робочого процесу, що включає впровадження з



подальшим зворотним зв'язком та ітерацією. Як і інші методології, він заохочує обмін інформацією та стандартизацію в усій організації. Інтеграція тут означає об'єднання багатьох невеликих проєктів в одну структуру для створення узгоджених кампаній. Він також спрямований на зменшення впливу функціональних і відомчих відділів в організації.

*Feature-Driven Development (FDD)* – це ітераційний і інкрементний процес розробки програмного забезпечення, який слідує принципам маніфесту Agile. Ідея полягає в тому, щоб розробити високорівневі функції, область і об'єктну модель (спочатку визначається загальна місія, обсяг і бізнес-цілі системи, що розробляється), а потім використовувати їх для планування, проектування, розробки та тестування конкретних вимог і завдань на основі загальної функції, до якої вони належать [327].

Таким чином, кожен з вище перелічених варіантів має свої особливості, характеристики та специфічні методи (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
Методологія управління проєктами

| Методологічний підхід, характеристика   | Ключові переваги  | Недоліки   | Сфера використання  | Стандарти/Методи                         |
|---|---|--|---|--|
| Waterfall – послідовний процес розробки проєкту і полягає в розбивці завдань на підзавдання / фіксовані етапи та передбачає їх виконання у суворому порядку | Детальна документація; Чіткі процеси та терміни; Наявність інструкцій та правил; Визначеність у термінах та бюджеті; Відсутність додаткових витрат на комунікацію; Зниження відхилень внаслідок ретельного планування | Тривалий запуск; Жорсткі вимоги уповільнюють внесення змін; Низька гнучкість зміння виконання проєктних робіт; Кінцевий результат замовник отримує наприкінці реалізації проєкту | Середні та великі проєкти; Проєкти декількома командами; Проєкти зрозумілими цілями на початку; Проєкти впровадження рішень, що тиражуються; Проєкти, функціонування та запуск яких зрозумілі та стандартизовані; Проєкти, які вимагають «fixed cost» | PMBok                                    |
|   |   |  |   | PRINCE 2                                 |
|   |   |  |   | P2M                                      |
|   |   |  |   | Critical Path Method (CPM)               |
|   |   |  |   | Critical Chain Project Management (CCPM) |
|   |   |  |   | Six Sigma projects                       |
|   |   |  |   | PRiSM                                    |
| Extreme Project Management (XPM)  |   |  |   |  |

Продовження табл. 1

|  |  |   |  |                                    |
|--|--|---|--|------------------------------------|
| Agile - гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами, об'єднаних цінностями та принципами Agile-маніфесту. Проект розбивається на маленькі підпроекти, які потім об'єднуються в готовий продукт | Гнучкість та адаптивність; Швидкий запуск, покрокове коригування шляхом критики з боку замовника; Креативність та інновації; Постійний зв'язок між замовником і розробником; Менша кількість документації; Низькі ризики та витрати; Спрямованість на покращення якості; Задоволеність проектною команди та споживачів | Умовність планів; Вимагає висококваліфікованої, орієнтованої на замовників групи розробників; Потребує постійного залучення замовника до реалізації робіт за проектом; Відсутність довгострокових деталізованих планів; Зменшення документації (шаблонів) призводить до необхідності постійного пошуку нових рішень | Проекти-стартапи, коли розробляється щось нове і невідомо, що буде отримано в кінці; Проекти розробки власними силами «з нуля» або під час яких передбачається глибока кастомізація рішення; Проекти відкритим бюджетом. | Scrum                              |
|  |  |   |  | Lean                               |
|  |  |   |  | Kanban                             |
|  |  |   |  | Scrumban                           |
|  |  |   |  | Extreme Programming                |
|  |  |   |  | Agile Unified Process              |
|  |  |   |  | Dynamic Systems Development Method |
|  |  |   |  | Disciplined Agile Delivery         |
|  |  |   |  | Test-Driven Development            |
| Rapid Application Development  |  |   |  |                                    |
| Scaled Agile Framework   |  |   |  |                                    |
| Hybrid - фази проекту плануються з використанням підходу водоспаду, а виконання фаз проекту (фактичних завдань) виконується методом Agile  | Поєднання гнучкості та структурованості; Високі очікування клієнтів – персоналізація; Легкість і швидкість у великих проектах; Неможливість ввести зміни на певному етапі; Розвиток потреб клієнта; Чітко визначена відповідальність   | Для тих, хто приходить із середовища водоспаду, недолік - відмова від певного рівня впевненості в обмін на гнучкість Agile, і навпаки, хтось із чистого Agile може вважати, що є недоліком обмеження свободи, щоб отримати деякі переваги від планування бюджету водоспаду та розкладу                              | Великі проекти з невизначеністю кінцевих цілей і складністю реалізації; Може бути сумісним з будь-якою галуззю та командою будь-якого розміру  | V-Model                            |
|  |  |   |  | Spiral Model                       |
|  |  |   |  | Iterative and Incremental          |

\*Джерело: Сформовано автором на основі [322, 323, 325, 327, 334]

Сьогодні не існує універсального підходу, який би підходив для всіх типів проектів і організацій, оскільки проекти різні, їх цілі та вимоги також унікальні, виробничі системи та методи є специфічними. Ось чому методологія, яка найкраще підходить для однієї проектною команди, може стати марною тратою часу для іншої. Наприклад, багато команд розробників програмного забезпечення вважають, що традиційні підходи до управління проектами приносять більше шкоди, ніж користі. Тому, команди розробників програмного забезпечення використовують принципи Agile, а не Waterfall для задоволення

своїх конкретних вимог. І навпаки, проєкти в космічній, обробній, будівельній промисловостях, в яких по завершенні зміни є надмірно дорогими, надають перевагу класичним методам, тобто каскадному підходу. Для кожного окремого проєкту рекомендується підбирати відповідний тип керування, враховуючи складність проєкту, замовника, цілі, головних стейкхолдерів, наявні ресурси та обмеження проєкту (в тому числі, зміни та ризик), можливість змін, часові межі, інструменти та персонал (табл. 2).

Таблиця 2.

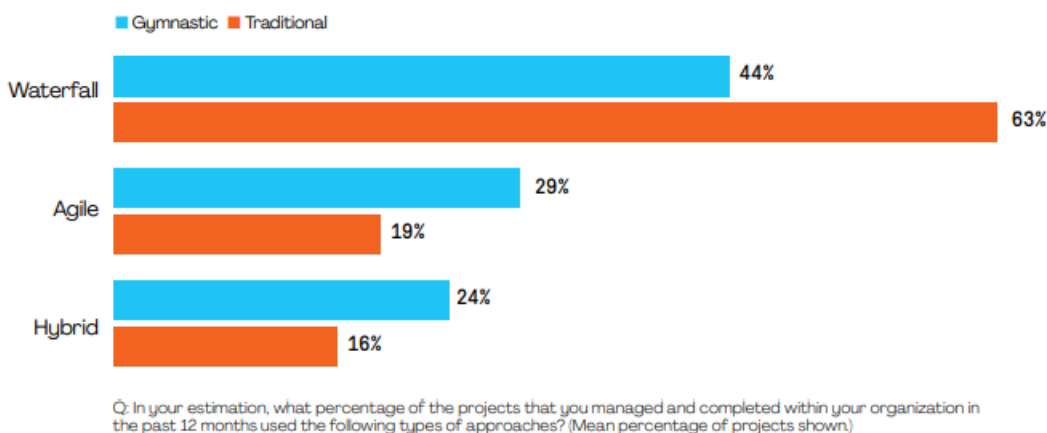
Порівняльна характеристика методологій управління проєктами за головними аспектами

| Аспекти              | Waterfall project management                      | Agile project management  | Hybrid project management  |
|----------------------|---|---|--|
| Репозиторій робіт    | Робоча структура проєкту (Project Work Breakdown) | Перелік задач проєкту з пріоритетами (Project Backlog)            | Перелік задач за фазами проєкту з пріоритетами (Phase Backlogs)    |
| Підхід до планування | Деталізоване планування                           | Планування ітерацій   | Високорівневе планування + планування ітерацій                     |
| Зобов'язання         | Раннє визначення мети проєкту                     | Узгодження мети з постійним навчанням та адаптацією через підцілі | Узгодження мети з постійним навчанням та адаптацією через підетапи |
| Фокус                | Фокус на етапах                                   | Фокус на швидких результатах                                      | Фокус на кінцевих результатах кожної стадії                        |
| Акцент               | Акцент на документації та деталях                 | Акцент на отриманій цінності                                      | Акцент на отриманій цінності                                       |
| Бюджет               | Фіксований бюджет                                 | Гнучкий бюджет  | Гнучкий або фіксований бюджет                                      |
| Мета                 | Чітко встановлені цілі                            | Нечіткі або передбачувані цілі                                    | Передбачувані або чітко визначені цілі                             |
| Тривалість проєкту   | Від тривалого до середнього                       | Від короткого до середнього.                                      | Будь-яка тривалість  |
| Обсяг                | Фіксований обсяг                                  | Невідомий/гнучкий обсяг   | Фіксований або гнучкий обсяг                                       |
| Управління змінами   | Складно змінювати                                 | Найлегше змінювати (адаптований підхід)                           | Легко змінювати (адаптований підхід)                               |
| Оцінка               | Точне оцінювання                                  | Абстрактне оцінювання   | Абстрактне оцінювання  |

\*Джерело: переклад з[334]

Звертаючись до досвіду застосування методологій управління проєктами, то, відповідно до досліджень PMI, підприємства з традиційними підходами до управління (ті, які для вирішення завдань застосовували перевірені методи) більше використовують класичну методологію – Waterfall у 63%, Agile у 19%, Hybrid – 16%; гнучкі підприємства (ті, які в першу чергу використовували будь-

які нові і всі можливі методи для вирішення завдань) – гнучкий та гібридний підхід – Waterfall у 44%, Agile у 29%, Hybrid – 24% (рис. 1) [333].



**Рисунок 1.** Питома вага підходів, що використовувались при управлінні проектами у 2020 році (Європа) [333]

Дослідження, проведені PMI (2021, Pulse of the Profession®) показали, що на сьогодні підприємства Європи, що використовують гнучкі методи управління з більшою ймовірністю, ніж традиційні підприємства, мали високу організаційну гнучкість (46% проти 21%) і повідомляли про підвищення продуктивності у 2020 році порівняно з попереднім роком (68% проти 48%); частіше, ніж підприємства з традиційним підходом до управління, прискорили зміни в бізнесі у 2020 році порівняно з попереднім роком, а саме: цифрова трансформація (76% проти 58% для традиційних підприємств), підхід до інновацій (66% проти 41%), бізнес-стратегія (63% проти 51%), організаційна адаптивність (62% проти 49%) [333]. Тобто підприємства, що використовують гнучкі методи управління мають високу організаційну гнучкість, прискорюють зміни в бізнесі і використовували більш різноманітні підходи до управління проектами, ніж традиційні підприємства.

Таким чином, вибір правильної методики управління проектами важливий, оскільки він визначає, як буде працювати команда над проектом. Методологія управління проектами створює спільну мову, загальні процеси та шаблони для організації. Тому, вирішуючи, яким методом управляти проектом, необхідно

враховувати його складність, чіткість уявлення про кінцеві цілі, досвід проектного менеджера, організаційну культуру, стейкхолдерів, замовника, бюджет, наявні ресурси та обмеження проекту (в тому числі, зміни та ризик), часові межі, інструменти та розмір команди проекту тощо. У випадку, коли планується великий проект, що комплексно впливає на всю архітектуру, зачіпає крос-функціональні бізнес-процеси та діючі регламенти, більш доречними до використання є Waterfall-методи. У випадку реалізації проектів-стартапів, коли розробляється щось нове і немає чіткого уявлення того, що буде отримано як результат проекту слід використовувати Agile-методи.

#### **4.13 Управління конкурентоздатністю готельного продукту через впровадження послуг гід-конференсьє**

Готельно-ресторанна сфера як одна з високорентабельних галузей економіки, в XXI ст. набуває швидкого розвитку в Україні. Міжнародний досвід свідчить, що необхідною умовою її активного і успішного просування є сучасна туристична інфраструктура. Сьогодні туризм є важливою складовою економіки багатьох держав, регіонів, перетворився на вирішальний фактор стабільного розвитку світової індустрії гостинності [338].

Сучасний стан і тенденції розвитку готельної індустрії України можна охарактеризувати наступними положеннями [339, 340]:

1. На тлі загальносвітових показників та тенденцій даної сфери бізнес діяльності, стан готельного господарства нашої країни виглядає досить скромно.
2. Основний готельний фонд країни не відповідає міжнародним стандартам, вимагає модернізації, яка потребує значних інвестицій.
3. Висококомфортабельні готелі, введені в експлуатацію за участю іноземних компаній дозволили істотно скоротити дефіцит готелів високого класу для багатой клієнтури. Водночас цінові параметри розміщення клієнтів в українських готелях преміям-класу порівняні з аналогічними послугами в найбільших столицях світу.

Вже декілька років туристичний бізнес в Україні є одним з найефективніших засобів підняття рівня національної економіки. Ця сфера конче важлива, оскільки забезпечує надходження значних обсягів валютних коштів та створення нових робочих місць. Розвиток галузей туризму та рекреації значною мірою залежатиме від ефективності державної та регіональних програм підтримки. Однією з найголовніших тенденцій інноваційного розвитку індустрії гостинності в нашій країні є присутність всесвітньо відомих готельних операторів (насамперед мережевих), які знаходять наш туристичний ринок вигідним і перспективним. Міжнародні інвестори будують готелі, які надають

відпочиваючим можливість користуватися послугами вищого рівня та світових стандартів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний розвиток готельного бізнесу базується на системі менеджменту, яка забезпечує надання якісних послуг клієнтам.

Сьогодні на готельному ринку України існує питання низької конкурентоздатності готельних послуг. Вона формується рівнем ціни та якістю послуг. Надання готельних послуг є результатом діяльності будь-якого підприємства гостинності, із застосуванням визначених технологій обслуговування гостей.

Необхідний рівень якості обслуговування потребує упорядкованої оцінки характеристик послуг та порівняння отриманих результатів із встановленими вимогами (параметрами) [347]. Зазвичай існує два підходи до визначення якості обслуговування: перший полягає в оцінюванні корисних властивостей і характерних особливостей надання послуг, які призводять до задоволення попиту споживачів. Інформація щодо точного уявлення про особливості та властивості наданих послуг, які задовольняють споживачів, є засобом вимірювання рівня якості. Другий підхід показує відсутність недоліків у процесі обслуговування, що визначає ступінь задоволеності попиту споживачів. Відсутність недоліків – головний шлях досягнення високого рівня якості.

Основні чинники якості готельного продукту, які у сукупності впливають на рівень задоволеності потреб та очікувань споживачів і забезпечують популярність та імідж і конкурентоздатність готельного продукту зображено на рис. 1.



**Рис. 1.** Основні складові конкурентоздатності готельного продукту[348-349]

Однією з них є супроводження туристів професійними гідями, які здатні найкращим чином ознайомити туристів з культурою, історією, особливими звичаями та традиціями, місцевими стравами і т.д. Саме фахівці здатні зробити час, проведений в будь-якому місті, незабутнім, цікавим і неймовірно корисним для загального розвитку. З іншого боку, недостатній рівень професіоналізму, загальної культури та такту гідів в змозі зіпсувати враження від відпочинку або туристичної поїздки.

На сьогоднішній день, гід – це більш комплексне поняття, ніж екскурсовод. Екскурсовод водить туристів по конкретному об’єкту (наприклад, музею,



національному парку, історичному комплексу і т.д.). Тобто можна сказати, що екскурсовод є вузькоспеціалізованим фахівцем, а гід – більш широко профільним. Проте, різниця між вищезазначеними термінами носять здебільшого умовний характер, а в багатьох мовах існує єдине слово (guide, наприклад) для позначення обох професій [341].

Сутність професії екскурсовод полягає у тому, що екскурсії проводить людина зі спеціальною освітою. Групи проходять по найцікавішим та найвизначнішим місцям певного міста, району чи регіону, виставках, експозиціях, музеях, заповідних територіях, пам'ятках архітектури, парках та інших пам'ятках. Екскурсовод може супроводжувати туристів у турах в автобусах, автомобілях, водному або на інших видах транспорту. Екскурсовод самостійно розробляє тематику екскурсій, маршрути її проведення, готує зміст матеріалу, складає тексти промов, використовує історико-архівні джерела, наукові дані, сучасну інформацію, оновлює свої власні методичні розробки, готує інформацію спеціального характеру до доступної форми представлення. Також екскурсовод обов'язково має володіти методами підготовки і проведення екскурсійних турів, порядок їхнього проведення й надання послуг туристам різної національної приналежності.

Гід або інструктор з туризму – це робітник зі спеціальною освітою, в обов'язки якого входить супровід туристів, екскурсантів і гостей міста, а також ознайомлення цих людей з пам'ятками і визначними місцями [342].

Родинні та суміжні професії гіда – екскурсовод, музейний працівник, культуролог, гід-перекладач, гід-лектор, гід-конферансьє.

Історична та культурна спадщина є одним з основних об'єктів туристичної привабливості багатьох міст. Гіди-конферансьє відіграють провідну роль у забезпеченні представлення та презентації цієї спадщини.

Гід-конферансьє забезпечує екскурсії (конференції, освітні заходи) національною або іноземною мовою у відкритому або закритому просторі. Це культурний посередник, який проводить візити, конференції на територіях та місцях історичної та культурної спадщини, в процесі розвитку її історії. Він сам

планує та здійснює живі посередницькі заходи в галузі знань, призначених для громадськості на територіях та в оточенні пам'ятних місць.

Це робота, яка потребує значних знань території (політичного, соціального, культурного, художнього, туристичного), а також конкретних знань, таких як майстерність комунікаційних технологій. Вона має реляційні якості і потребує навиків педагогіки. З великою доступністю, гарною здатністю адаптуватися до очікувань відвідувачів, гід-конферансє вільно говорить на одній або декількох іноземних мовах. Його діяльність може відрізнятися залежно від типу аудиторії (індивідуальна, група, школа, дорослі, інваліди). Також до спеціалізації гід-конферанс'є входять такі послуги як: індивідуальні та групові екскурсії; зустріч туристів в аеропорті та на вокзал; трансфер; бронювання квитків; супроводження на ділових зустрічах, конференціях; супроводження на виставках та у музеях; оформлення оренди автомобілю та надання послуг водія; усний та письмовий переклад.

Групи вітчизняних або іноземних туристів, які зупинилися в будь якому готелі зможуть користуватись послугами гід-конферансє. Більшість відвідувачів, які приїжджають до України у справах бізнесу, не мають багато вільного часу, але так само як і звичайні туристи прагнуть побачити якомога більше пам'яток. Індивідуальних гідів зазвичай шукають люди, які цінують свою незалежність і хочуть отримати персональний підхід з урахуванням їх власних побажань до турів та екскурсій. Тобто ті, хто хоче отримати індивідуальне ставлення і в той же час бути впевненим у високій кваліфікації гіда і його відповідальності.

Гід-конферанс'є може як проводити оглядові екскурсії по різних історичних і культурних місцях, так і має офіційне право на проведення екскурсій в музеях. Також важливо те, що в усі музеї гід-конферанс'є має право проводити туристів поза загальною чергою.

Гід-конферансє спланує екскурсійну програму якомога раціонально. Наприклад, у Львові, працюють близько сорока музеїв. Найпопулярніші серед туристів: Львівський історичний музей, другий за розмірами історичний музей

України, Національний музей, Львівська галерея мистецтв.

Увагою туристів також користуються такі пам'ятки як «Шевченківський гай», Аптека-музей, «Арсенал», Палац Потоцьких та інші. У місті Лева достатньо розгалужена мережа галузевих музейних закладів, найбільш цікавими з яких вважаються музеї пошти, пива, друкарського мистецтва, скла, релігії тощо. Також існує значна кількість меморіальних будинків-музеїв, в яких перебували видатні мешканці Львова [343-345].

За наведеним прикладом, у багатьох видатних містах України задля ґрунтовного ознайомлення приїжджаючих (туристів та осіб, які знаходяться з діловими цілями) з усім різноманіттям історико-культурних і пізнавальних пам'яток раціональне впровадження інноваційної послуги гіда-конферанс'є у готельно-ресторанному комплексі (таблиця 1).

Слід зазначити, що в Україні доцільно унормувати професію гіда-конферанс'є та його послуги. У цьому контексті заслуговує на увагу досвід Франції, де професія гід-конферанс'є регулюється статтею L. 221-1 кодексу туризму, який зобов'язує проводити лекції в музеях та історичних пам'ятках, в рамках послуги, яка надається туристичним оператором та дає право туристам користуватися послугами кваліфікованих спеціалістів (власникам підтвердженням чого є наявність професійної картки). Видання цієї професійної картки підлягає умовам, встановленим статтями P.222-1. Власники картки професійного гіда-конферанс'є повинні володіти іноземною мовою (принаймні підтверджений рівень С1, регіональною мовою Франції або французькою мовою жестів [346].

**Таблиця 1.**

Перелік послуг гіда-конферанс'є у готельно-ресторанному комплексі

| Послуга                   | Характеристика  |
|---------------------------|---|
| 1.Індивідуальні екскурсії | Проведення спеціальних екскурсій готельним гідом-конферанс'є до будь-яких історичних, культурних чи розважальних пам'яток та закладів міста. Проводяться для 1...4-х осіб |

## Продовження табл. 1

|  |  |
|--|--|
| 2.Групові екскурсії                                | Екскурсії від 4х чоловік. Як і індивідуальні, проводяться за заздалегідь оговореним маршрутом та з урахуванням всіх побажань групи.  |
| 3.Супроводження на ділових зустрічах, конференціях | Гід-конферансьє може супроводжувати вітчизняних ділових туристів та іноземних туристів в якості перекладача на ділових зустрічах, конференціях.                                    |
| 4.Супроводження на виставках та у музеях           | Послуги супроводжуючого гіда по історико-культурних та розважальних заходах. Переваги супроводу гіда-конферансьє – це непотрібність послуг музейних гідів та проходження без черг. |
| 5. Оренда автомобілю                               | Гід-конферансьє допоможе швидко та вигідно отримати автотранспорт у власне користування мешканцю готельно-ресторанного комплексу.  |
| 6.Усний переклад                                   | Гід-конферансьє надає послуги усного перекладу для іноземних туристів.   |
| 7.Письмовий переклад                               | Письмовий переклад документації для ділових туристів.  |
| 6. Бронювання квитків                              | Бронювання квитків на транспорт, замовлення квитків у театр, кіно, на виставки і т.д, замовлення місць у ресторані.  |
| 8. Трансфер з послугами водія-екскурсовода         | Зустріч туристів в аеропорті та на вокзал. Гостей зустрічає машина в указаному місці та доставляє до та від готелю та протягом поїздки надається екскурсійна інформація.           |
| 9. Show Round по готелю                            | Презентація (екскурсія) по готелю та структурних підрозділах (ресторан, конференц-зали, фітнес, СПА тощо) для партнерів або гостей готелю.   |

Професійна картка гіда-конферансьє, відповідно до кодексу туризму, видається :

- власникам ліцензії професійного екскурсовода;
- власникам національного диплома магістра, який підтвердив під час навчання (або після цього) три підрозділи додаткової освіти, передбачені указом від 9 листопада 2011 року, згадані вище;
- власникам диплома, який надає ступінь магістра, що має принаймні один

рік професійного досвіду, накопиченого протягом останніх п'яти років в усній формі роботи.

Щодо статусу гід-конферансьє, то вони беруть участь у соціально-культурній анімації усіх туристичних напрямків.

Гід-конферансьє може працювати як самостійний працівник або як працівник (постійний, строковий, сезонний, незалежний або самостійний), що належить до різних структур (туристичних агентств, туристичних офісів, туристичних операторів).

Вирішальним фактором успішної діяльності підприємства гостинності на ринку є політика підвищення якості послуг гостинності.

У практиці управління якістю готельних послуг потрібно виділити декілька етапів[350]: по-перше, прийняття рішень щодо переліку готельних та ресторанних послуг, що надаються або будуть надаватися; по-друге, перевірка готовності готелю і ресторану до надання цих послуг та перевірка плану по персоналу; по-третє, аналіз процесу надання готельних та ресторанних послуг; по-четверте, визначення ключових чинників успіху, проаналізувавши попит та конкуренцію; у п'ятих, визначення основних напрямів інноваційної діяльності, якщо у цьому є потреба; по-шосте, усунення недоліків у роботі готелю та ресторану; по-сьоме, порівняння досягнутих параметрів робіт з установленими стандартами; по-восьме, розроблення довгострокових чи стратегічних планів у сфері гостинності. Отже, підсумкова оцінка якості послуги складається наприкінці процесу надання і виражається в одержанні індивідуальної вигоди. Виходячи із суб'єктивного досвіду, судження споживача про якість послуг формується із спостережень і підтверджується за допомогою аналізу та оцінки поведінки безпосередніх партнерів у процесі взаємодії.

Обов'язковою умовою ефективної діяльності вітчизняних закладів готельно-ресторанного господарства є розроблення системи якісного обслуговування. Важливим інструментом у боротьбі за конкурентоспроможне становище на ринку готельних послуг є саме якість цих послуг. Власне послуга є цілеспрямованою діяльністю закладу готельно-ресторанного господарства,

результатом якої є задоволення потреб споживачів не тільки на базовому рівні (фізіологічні потреби), а й потреби вищого рівня. До таких послуг й можливо віднести саме послуги, які надаються гідом-конферансьє. Невід'ємним складником функціонування готелів та ресторанів є комплексність під час оцінки наданих послуг. Проблема незадоволеності послугами готельних та ресторанних закладів призводить до втрати бажаної частки ринку, а також реальних та потенційних споживачів. Саме тому важливо точно та своєчасно виявляти бажання й очікування своїх цільових споживачів. Тому пропонуємо провести комплексне оцінювання якості готельного продукту бізнес-готелю з урахуванням інноваційної послуги гід-конферансьє.

Формування показників для оцінки якості обслуговування у готелі та ресторані є досить складним процесом, бо вони не піддаються безпосередньому виміру, саме через свою комплексність, а отже, підлягають диференціації. За рахунок демонстраційного типу виконання процесу обслуговування у ресторані або готелі можливо досягти найвищого рівня якості. Основними критеріями якості обслуговування в готелі або ресторані є комплексність послуги (рівень задоволення потреб споживачів), якість праці персоналу (рівень кваліфікації, професійність), якість послуги (результат виконання операцій з обслуговування), якість матеріально-технічної бази, де відбувається процес обслуговування. До показників якості обслуговування можна віднести комплексність обслуговування, якість роботи персоналу з обслуговування, якість приміщень та місць для виконання процесу надання послуги [348, 351].

Комплексне оцінювання якості готельного продукту та оцінювання його конкурентних переваг характеризується узагальненими показниками. Вони визначаються комплексним методом. Для визначення узагальненого показника якості потрібно відокремити конкретні властивості, які істотно змінюються [352].

Об'єктами оцінювання якості готельного сервісу є як матеріально-технічна база, так й нематеріальні активи. В контексті управління нематеріальними активами організації вражень властивий інноваційний трансформуючий характер, адже враження і задоволення формуються особистим досвідом

споживача готельного продукту можуть бути вивчені шляхом сприйняття бренду через відгуки референтних груп, соціуму в цілому.

Використання сучасних методів оцінки якості послуг дозволяє продемонструвати і науково обґрунтувати на прямих окремих гостьових циклах, що необхідно для забезпечення системи управління якістю в готелів умовах високого рівня конкуренції. По-перше, наочна візуалізація виявляє "вузькі місця" у процесі надання послуг, що поєднують суб'єктивні та об'єктивні складові. По-друге, формується цілісна (комплексна) методологія оцінювання, яка повинна забезпечувати гнучку зміну маркетингової політики готелю в залежності від змін структури якості запропонованого готельного продукту. Таким чином, ієрархічні результативні показники характеризують новий образ системи якості готельного підприємства. По-третє, перенасичені інформацією бізнес-процеси спричиняють суб'єктивізм в оцінюванні традиційними методами, а й, значить, не дозволяє готелям ефективно оцінювати якість послуг через отримані результати. Запропоноване управління інформаційними потоками дозволяє сформувати позитивну корпоративну репутацію бізнес-готелю. З вищезначеного випливає, що створення системи оцінювання якості через ієрархічну структуру якості запропонованого готельного продукту є важливим завданням і метою менеджменту готелю. Подальші дослідження потребують поглиблення з точки зору впливу якісних компонентів діяльності готелю на формування його репутації. Використовуючи класифікацію властивостей, складено ієрархічну структуру властивостей готельного продукту бізнес-готелю зображену на рис. 2.



**Рис. 2.** Ієрархічна структура якості запропонованого готельного продукту у бізнес-готелі



Сучасні умови господарювання потребують креативних аналітичних підходів, що дозволяють здійснити об'єктивне оцінювання та визначити напрями прийняття обґрунтованих управлінських рішень з управління якістю конкретного бізнес-готелю.

Така структура властивостей дозволяє обґрунтувати персоніфікацію готельних послуг, наданих бізнес-клієнтам, поглибити концептуалізацію та спеціалізацію якісних компонентів діяльності бізнес-готелю. Основною метою розвитку готельного бізнесу має стати пошук нових шляхів, що зможуть забезпечити прогрес галузі у глобальному просторі на довготривалу перспективу, а не лише на короткостроковий період.

Основною проблемою, з якою стикається щороку велика кількість туристів бізнес-класу, є якість туристичних та готельних послуг. Бізнесменів не влаштовують сервіс готелів, матеріально-технічна база (невідповідність готелю заявленій категорії), проблеми з трансфером, перекладом, оформленням документів тощо. Через постійне зростання вимогливості клієнтів до якості обслуговування стратегією будь-якого підприємства цієї сфери бізнесу залишається забезпечення клієнтів набором послуг відповідної якості.

Подальші дослідження передбачають використання всіх резервів підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності бізнес-готелів України шляхом упровадження позитивного закордонного досвіду розвитку підприємств сфери гостинності.

#### **4.14 Оцінювання впливу діджиталізації на економічну активність і конкурентні переваги компаній: емпіричне дослідження різних країн світу**

На початку XXI ст. по всьому світу стрімко зменшується частка традиційної економіки і, водночас, зростає цифрова. На світовому економічному форумі, який було проведено у 2019 р. у Давосі, визначено перелік найбільш перспективних цифрових технологій, серед яких: мобільні, хмарні, біометричні технології; блокчейн; віртуалізація; доповнена реальність; адитивні технології (3D-друк); штучний інтелект.

Згідно з даними світової статистики, 37% компаній вже приступили до активного розгортання діджиталізації, 45% – починають робити перші кроки, а 7% вже відносять себе до цифрових компаній. Фахівці консалтингової компанії PwC [353] відзначають, що збільшення рівня діджиталізації країни на 10% призводить до зростання ВВП на душу населення до 0,75% і помітному зниженню рівня безробіття. Автори дослідження Digital Business Transformation [354] зазначають, що понад 50% глобального ВВП протягом найближчих 3-х років (2023-2026) буде надходити саме від цифрових послуг, з посиленнями з допомогою «цифри» ринковими пропозиціями, виробництвом і кооперативними відносинами. Очікується, що цей підхід забезпечить ріст в кожній галузі, незалежно від того, мала вона раніше наявність цифрових інструментів чи ні.

З огляду на це, *метою даної роботи* є емпіричне дослідження різних країн світу задля оцінювання впливу процесів діджиталізації на економічну активність, результативність і конкурентні переваги компаній.

Сучасний етап розвитку суспільства вимагає суттєвого коригування процесу діяльності суб'єктів економіки та господарювання, звичного способу життя населення та вимагає запровадження нових інформаційних технологій. Саме це виступає в якості ключового чинника для змін економічних процесів та їх подальшого трансформування. У мінливому економічному, соціальному та політичному середовищі, цифровий розвиток та підтримка цифрової

трансформації економіки набувають надзвичайного значення. Ініціатива ООН [355] щодо сталого розвитку до 2030 року передбачає трансформацію процесів формування політичних відносин та формування нових моделей управління на основі діджиталізації.

Особливо гостро дане питання постало внаслідок поширення пандемії COVID-19, оскільки спостерігалось обмеження можливості населення для пересування та реального спілкування, придбання продукції у магазинах чи торгових центрах, що у подальшому позитивно вплинуло на процес діджиталізації. У зв'язку із виникненням певною мірою Інтернет-залежності, необхідності придбання продукції, замовлення робіт чи послуг в режимі онлайн, у суб'єктів української економіки сформувалася потреба для запровадження діджитал-технологій до процесів діяльності, у тому числі й використовуючи позитивний досвід провідних компаній, транснаціональних корпорацій та інших успішних проєктів.

Сьогодні світ стає більш діджиталізованим, автоматизованим і це потребує певного оновлення в управлінні. Підприємства трансформують стратегії ведення бізнесу та налагоджують інноваційні процеси за допомогою нових інформаційних технологій. Загально визнано, що у процесі розвитку інформаційного суспільства одночасно відбувається формування нової економічної системи інформаційного типу – «діджитал» (цифрової) економіки, ключовою особливістю якої є використання у всіх сферах економічної діяльності інформаційно-комунікативних технологій та мережі Інтернет.

Досить часто цифрову економіку ототожнюється з мережевою або інформаційною. Термін «діджитал економіка» («digital economy») вперше згадувався в науковій літературі ще у 1995 р. американським науковцем Н. Негропonte (N. Negroponte) [356]. Проте досі не існує єдиного підходу до визначення цього поняття.

Аналіз праць закордонних і вітчизняних дослідників дозволяє зробити висновок, що на сьогодні існують різні інтерпретації поняття «цифрова економіка», що залежать від теоретико-методологічних особливостей наукових

шкіл та пріоритетів наукових досліджень конкретних вчених. Основні підходи до визначення цифрової економіки наведено у *табл. 1*.

**Таблиця 1.** Визначення поняття «цифрова економіка», які викладено у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників

| Представник наукової школи | Визначення  |
|----------------------------|---|
| Д. Тапскот                 | економіка, яка базується на домінуючому застосуванні цифрових технологій  |
| А. Чекол                   | економіка, що заснована на електронних товарах та послугах, що виготовлені за допомогою електронного бізнесу та торгівля якими ведеться за допомогою електронних засобів  |
| С. Фейяз                   | ринки на основі цифрових технологій, що полегшують торгівлю товарами та послугами за допомогою електронної комерції в мережі Інтернет   |
| А. Добринін                | економіка, яка заснована на домінуючому використанні цифрових технологій  |
| Г. Карчева                 | інноваційна динамічна економіка, яка заснована на активному застосуванні інновацій і інформаційно-комунікаційних технологій в усі види господарської діяльності і сфери життєдіяльності суспільства, що дає можливість підвищити ефективність і конкурентоспроможність окремих підприємств, економіки і рівня життя населення |
| Н. Деева<br>В. Делейчук    | економічна діяльність, що виникає через мільярди повсякденних онлайн-зв'язків між підприємствами, людьми, даними, пристроями, процесами   |
| С. Веретюк                 | ще нереалізована трансформація всіх галузей економіки завдяки перенесенню усіх інформаційних ресурсів і знань на комп'ютерну платформу  |
| С. Коляденко               | економіка, яка заснована на виробництві електронних товарів та сервісів високотехнологічними компаніями та їх дистрибуції за допомогою електронної комерції   |
| С. Веретюк                 | економіка є складовою частиною економіки країни, в якій переважають знання суб'єктів економічної діяльності та нематеріальне виробництво – основні показники визначення інформаційного суспільства  |

*Джерело:* складено на підставі узагальнення [357-362].

У сучасній літературі існує декілька підходів до визначення сутності діджиталізації, найчастіше він означає «приведення в цифрову форму». Сама термін «діджиталізація» походить від англійського «digitalization» що в перекладі означає «цифровізація», «оцифрування». Проте сьогодні в науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «діджиталізація» (*табл. 2*).

**Таблиця 2.** Підходи до визначення поняття «діджиталізація»  
в економічному контексті

| Науковці                   | Визначення   |
|----------------------------|--|
| С. Коляденко               | приведення будь-якої інформації у цифровий вигляд  |
| О. Гусева<br>С. Легомінова | глибинна трансформація, проникнення цифрових технологій стосовно оптимізації і автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності і покращення комунікаційної взаємодії з споживачами  |
| М. Диба<br>Ю. Гернего      | інформація, а саме – оцифрування значних обсягів знань та даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці підприємств  |
| Л. Лігоненко               | перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд. Інформаційно-комунікаційні технології оцифровують спочатку окремі бізнес-процеси на підприємствах, та поступово формують віртуальну (цифрову) бізнес-модель, «переносячи» бізнес у «світ діджиталу»  |
| Б. Тетерятник              | заснований на можливостях ІТ-індустрії процес використання підприємствами інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, спрямований на зміну існуючих господарських відносин шляхом їхньої діджиталізації; сукупність актів реалізації діджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їхній єдності і пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової  |
| С. Туль                    | процес упровадження цифрових технологій для зміни бізнес-моделі з метою отримання вигоди від використання нових передових технологій, які обробляють гігантський цифровий потік інформації в рамках динамічної цифрової мережі. Це процес широкомасштабних змін у відносинах між акторами (урядом, соціумом, бізнесом), який відбуваються в усіх сферах суспільної діяльності під впливом інтеграції цифрових технологій, діджиталізованих даних та мережі Інтернет. У результаті цих відносин формується цілісна цифрова екосистема |
| Г. Соколова                | створення цифрової форми, яка засновується на бітах і байтах, для звичних нам речей  |
| Н. Мешко                   | характеризується перетворенням будь-якого роду інформації у електронний вигляд   |

*Джерело:* складено на підставі узагальнення [361, 363-369].

Цифрова трансформація зазвичай розглядається як сукупність сучасних інструментів та процесів, що використовуються для вирішення бізнес-проблем та задоволення клієнтів. С. Бреннен, Д. Крейс (S. Brennen, D. Kreiss) [370] характеризують діджиталізацію як прийняття або збільшення використання цифрових і комп'ютерних технологій в організації, галузі, країні тощо, як спосіб перебудови багатьох сфер соціального життя навколо цифрових комунікацій та медіа інфраструктури. На думку С. Боултона (C. Boulton) [371], цифрова трансформація знаменує собою радикальне переосмислення того, як організація використовує технології, людей та процеси, щоб принципово змінити ефективність бізнесу.

Зростання академічного інтересу до діджиталізації відбувався поступово. Нині тематика цифровізації є помітною у дискусіях багатьох науковців і фахівців-практиків (табл. 3).

**Таблиця 3.** Етапи дослідження діджиталізації

|         | Фаза 1  | Фаза 2   | Фаза 3  | Фаза 4  |
|---------|---|--|---|---|
| Рік     | До 1990   | 1990-2000  | 2000-2010   | Після 2010  |
| Феномен | Цифрові дані  | Цифрові платформи та комунікації   | Зростання цифрової активності   | Цифровізація як буденність  |
| Ціль    | Експериментація   | Дезінтермедіація   | Інтеграція  | Експлуатація  |
| Ознаки  | Цифрові технології досліджуються як новий спосіб роботи та розвитку бізнесу | Цифрові технології використовуються для зв'язку з клієнтами, як безпосередньо, так і дешево, цифровим способом або через платформи | Цифрові технології використовуються для оптимізації бізнес-потоків - головним чином для підвищення ефективності відомих бізнес-процесів | Цифрові технології широко поширені і стають загальновизнаним чинником бізнесу, а не особливим чи надзвичайним |

*Джерело:* складене на основі [372].

Під впливом безлічі чинників бізнес-середовище зазнає серйозних змін, що призводять до перегляду моделей управління. Це пов'язано, перш за все, з такими умовами, як трансформація споживчої поведінки, зокрема: зростають вимоги до зручності й швидкості здійснення покупки товару або послуги не виходячи з дому; все частішими стають бажання оплати за товари (послуги) сучасними електронними платіжними засобами.

Boston Consulting Group (BCG) провело опитування більш 700 керівників компаній з обігом більше 500 млн дол. США, щоб визначити очікування бізнесу відносно цифрової трансформації. Як показало дослідження, увага бізнес-підрозділів до цифрових технологій істотно зросла: 1) цифрові технології мають значний вплив на бізнес; понад 90% учасників уже ведуть роботу щодо цифровізації клієнтської складової бізнесу; 2) понад 70% цифрової діяльності припадає на бізнес-підрозділи, а не технологічні ІТ підрозділи.

Збільшення використання та генеративний характер цифрових технологій змінили спосіб ведення бізнесу та спосіб конкуренції і взаємодії компаній, а також призвели до змін у поведінці й очікуваннях споживачів. Так, за даними досліджень компанії Wearesocial у 2020 р. 5,2 млрд осіб (67% населення світу) використовують телефон, 4,5 млрд осіб (59%) мають доступ до мережі Інтернет і 3,8 млрд осіб (49%) є активними користувачами засобами Інтернет комунікацій. Протягом останніх років компанії розпочали запроваджувати цифрову трансформацію, щоб протистояти потенційним перешкодам з боку діючих конкурентів та стартапів. Так, роздрібні продавці беруть приклад з Amazon.com по кожній вертикалі, розробляючи алгоритми вдосконалення логістики з метою швидкої доставки продукції з складів до магазинів для запобігання нестачі товару на їх полицях. Ключова стратегічна ініціатива цифрової трансформації набула підвищеного значення внаслідок пандемії COVID-19. За даними досліджень International Data Corporation, незважаючи на бюджетні занепокоєння, спричинені спалахом COVID-19, глобальні витрати на технології та послуги цифрової трансформації зростуть на 10,4% у 2023 р. до 1,3 трлн дол. США.

Сьогодні компанії шукають конкретні рішення цифрових технологій, що будуть сприяти працездатності та відновленню їх бізнесу, дозволять забезпечити широкомасштабне впровадження нових способів роботи, захистять їх системи від кіберризиків, посилять можливості у сфері електронної комерції та цифрового маркетингу [373-378], а також дозволять підвищити автоматизацію операцій та ланцюгів поставок.

Діджиталізація економіки стає необхідною умовою для забезпечення і підвищення добробуту країни. Проте, щоб цифрові технології впливали на економічний розвиток країни, потрібно використовувати відповідну політику для усунення перешкод, які заважають країнам повністю перейти до цифрової економіки і оптимізувати вигоди, мінімізуючи при цьому ризики.

Зокрема за оцінками експертів, понад 60% найбільших компаній світу вже працюють над стратегією цифрової трансформації. За даними індексу

оцифрування промисловості Глобального інституту McKinsey. На даний час Європа має 12% свого цифрового потенціалу, а США 18%. Німеччина має 10% свого цифрового потенціалу, тоді як Великобританія майже зрівнялась з США – 17%. Це чітко показує, що компанії, навіть у промислово розвинених країнах, не можуть повною мірою використати весь свій потенціал для оцифрування за високої вартості.

Сьогодні діджиталізація вимагає передбачуваної та швидкої адаптації, яка посилює її позитивні наслідки, потребує значних інвестицій і радикальних змін структур та процесів. Міжнародна конкурентоспроможність окремих економік буде залежати від того, наскільки швидко цифрові технології використовуються у виробничих процесах, чи є в країні необхідні ресурси для цього перетворення. Наявні цифрові ресурси значною мірою залежать від досягнутого рівня економічного розвитку. Як правило, це вимірюється рівнем реального ВВП на душу населення. Цифрові технології в майбутньому ставатимуть все більш важливими для виробничих процесів, виробничі процеси з часом все більш капітальними та технологічними не тільки в країнах з розвинутою економікою, але й у всьому світі. Зростаючий капітал і технологічна інтенсивність виробництва впливає на міжнародну конкурентоспроможність усіх країн світу.

З метою удосконалення управління взаємовідносинами зі споживачами і задоволення їх потреб [379-383], компанії використовують різні цифрові платформи. На сьогоднішній день, більшість компаній замислюються про ініціативи щодо цифрової трансформації, зокрема, щодо цифрових способів просування. У кожній компанії є свій веб-сайт та сторінки у соціальних мережах, і лише деякі маркетингові стратегії створюються без використання цифрових платформ. Звичайно, соціальні мережі є сьогодні одним із найбільш важливих компонентів будь-якої цифрової стратегії в міжнародному бізнесі.

Сьогодні стан цифрової трансформації на підприємствах можна охарактеризувати так [384]: понад 60 % компаній уже використовують діджитал-технології під потреби клієнта; до 20 % тільки починають знайомитися з цифровими технологіями і роблять перші кроки з впровадження; близько 15 %



компаній залучають і обслуговують клієнтів за допомогою цифрових технологій; лише 3-4 % компаній є повністю діджиталізованими.

Сьогодні такі компанії, як Google, Amazon, Apple, Facebook і Microsoft володіють більшістю технологій діджиталізації, заснованих на штучному інтелекті. Проте, зацікавленість у розробці систем штучного інтелекту сьогодні демонструють і стартапи, які витрачають на створення штучного інтелекту власні та позикові кошти у значних обсягах (табл. 4). Відповідно до списку найбільш перспективних світових стартапів діджиталізації підприємства, які працюють зі штучним інтелектом, оприлюдненим цифровою платформою Disfold, найбільший обсяг фінансування припадає на китайський стартап SenseTime, за яким друге місце також посідає китайський стартап Megvii. Водночас, зі 100 стартапів, які досліджувались, більшість належать США.

Слід відзначити, що станом на 2021 р. США та Китай активно розвивають впровадження штучного інтелекту на власних підприємствах. Зокрема на стартап SenseTime який спеціалізується комп'ютерному (технічному) зорі було виділено 3,3 млн дол. США. В порівнянні в США стартап Zoox який досліджує безпілотні транспортні засоби виділено 955 млн. дол. США. Значний внесок у розвитку штучного інтелекту країнами було зроблено у сфері діяльності аналізу даних, Інтернет речей та роботизованої автоматизації процесів.

**Таблиця 4.** Топ-10 найбільш перспективних стартапів світу зі штучного інтелекту у 2021 р.

| Назва               | Країна | Сфера діяльності                            | Обсяги фінансування систем штучного інтелекту, млн дол. США |
|---------------------|--------|---|---|
| SenseTime           | Китай  | Комп'ютерний (технічний) зір                | 3,3   |
| Megvii              | Китай  | Інтернет речей                              | 1,4   |
| UiPath              | США    | Роботизована автоматизація процесів         | 1   |
| OpenAI              | США    | Обробка мов, дослідження                    | 1   |
| Nuro                | США    | Автономні транспортні засоби, робототехніка | 1   |
| Zoox                | США    | Безпілотні транспортні засоби               | 955   |
| Samsara             | США    | Інтернет речей                              | 930   |
| Automation Anywhere | США    | Роботизована автоматизація процесів         | 840   |

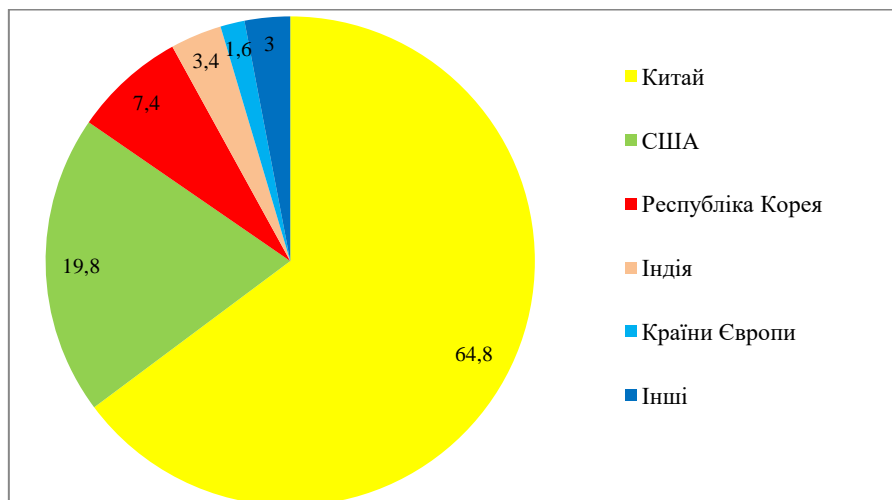
## Продовження табл. 4

|             |       |              |       |
|-------------|-------|--------------|-------|
| MiningLamp  | Китай | Аналіз даних | 786.6 |
| ThoughtSpot | США   | Аналіз даних | 743.7 |

Джерело: складене за даними цифрової платформи Disfold.

За даними дослідження, проведеного у 2020 р. британською торговельною компанією RS Components, окремі країни та їх бренди є вираженими лідерами впровадження діджиталізації та штучного інтелекту на підприємстві. Зокрема найбільша кількість заявок на патентування винаходів, заснованих на штучному інтелекті припадає на Китай – 4636 заявок, або 64,8% від усіх заявлених патентів у всьому світі. США посідають друге місце з 1416 заявками, що становить 19,8% заявок на патенти, третє місце належить Республіці Корея – 532 заявки або 7,4% (рис. 1).

Щодо прогнозів розвитку діджиталізації (зокрема штучного інтелекту на підприємстві), то за даними міжнародної мережі консалтингових та аудиторських компаній PwC [353], вигоди від використання штучного інтелекту на зростання обсягів ВВП до 2030 р. будуть розподілені наступним чином: найбільш частка припадатиме на Китай (26,1%) та Північну Америку (14,5%), третє місце за обсягом економічних вигод можуть посісти країни Південної Європа (11,5%) (рис. 2).



**Рис. 1.** Розподіл патентних заявок на реєстрацію винаходів на основі штучного інтелекту за країнами світу, %

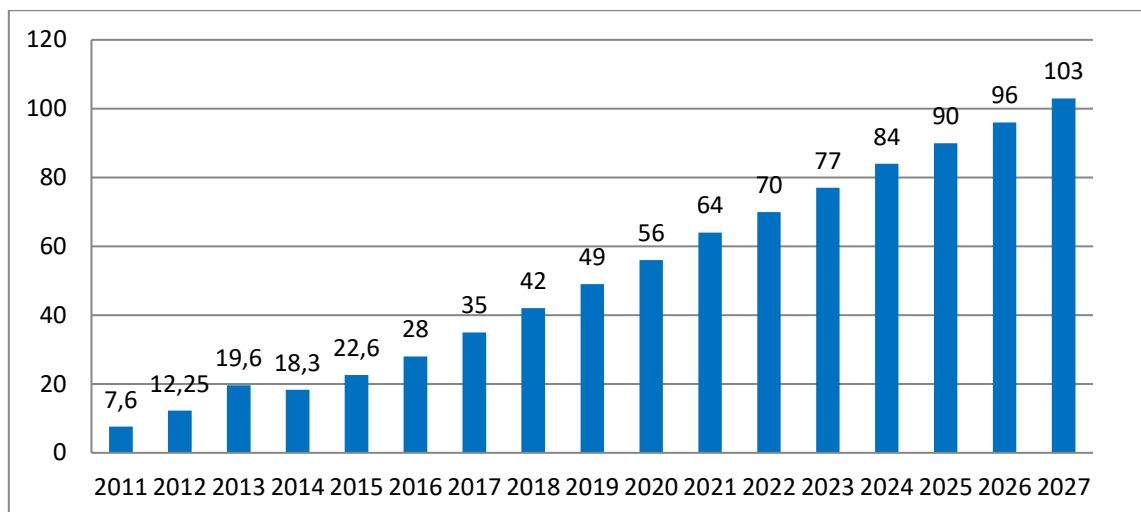
Джерело: складене за даними World Economic Forum: Economic Progress.



**Рис. 2.** Розподіл економічних вигод від впливу впровадження процесів діджиталізації (штучного інтелекту) на підприємстві на зростання обсягів ВВП за регіонами світу до 2030 року, %

*Джерело:* побудоване за даними консалтингової компанії PwC.

На сьогоднішній день, використання діджитал технологій (Big Data) на світових підприємствах є невід’ємною частиною цифровізації не тільки окремих корпорацій чи галузей, але й економіки в цілому. За даними компанії IDC, до 2022 р. світовий обсяг ринку «великих даних» перевищить 274 млрд дол. США і надалі цей ринок буде зростати в геометричній прогресії з огляду на загальні темпи приросту кількості інформації в цифровому світі (рис. 3). Незважаючи на те, що в Україні ринок «великих даних» (Big Data) тільки формується, перспективи його розвитку видаються вражаючими, беручи до уваги інтенсивний темп сучасної цифровізації та процеси четвертої промислової революції, зокрема розповсюдження Інтернету речей, алгоритмів штучного інтелекту тощо.



**Рис. 3.** Обсяги світового ринку великих даних, млрд дол. США

*Примітки:* за 2011-2020 рр. наведено фактичні дані; за 2021-2027 рр. – прогнозні.

*Джерело:* складене за даними офіційного сайту RS Components.

За даними Statista, виявлено, що основними позитивними наслідками діджиталізації на економічне зростання та конкурентні переваги країн світу є такі: 1) створення нових можливостей для бізнесу на основі нових технологій. Зокрема дослідження показали, що за 2018-2021 рр. рівень продажів малих середніх підприємств, які використовували Інтернет як канал дистрибуції, на 22% більший порівняно з компаніями із низькою чи нульовою присутністю в Інтернеті; 2) підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок впровадження і розвитку проривних бізнес-моделей і технологій, таких як цифрові платформи, поглиблена аналітика великих масивів даних, 3D-друк, роботизація, Інтернет речей, штучний інтелект, нейронні мережі, блокчейн тощо; 3) посилення прозорості процесу взаємодії бізнесу та громадян з державою, і, як наслідок, поліпшення ділового клімату, що передбачає спрощення процедур надання державних послуг (реєстрація юридичної особи, отримання дозволів, декларація податків, розвиток системи цифрових сервісів для бізнесу та онлайн послуг); 4) зростання обсягів державного фінансування освітньої сфери та підготовки кадрів, які володіють цифровими технологіями, створення центрів перепідготовки, спеціальних програм адаптації для персоналу, що вивільняється; 5) реалізація заходів, спрямованих на підвищення якості і зручності отримання послуг в сфері медицини, культури, освіти, транспорту, громадської та

економічної безпеки; 6) пом'якшення регуляторного режиму, створення «пісочниць» (особливих правових режимів) для пілотних проектів, розробка єдиних стандартів в сфері застосування цифрових технологій; 7) стимулювання інтересу до цифрових інновацій і розвиток цифрової культури [385-387], що має позитивний соціальний ефект.

Досвід європейських країн світу яскраво ілюструє перераховані вище позитивні наслідки цифрової трансформації економіки. Зокрема країни ЄС нині приділяють велику увагу розвитку цифрової економіки, виходячи з того, що рівень економіки континенту значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно підприємства застосовуватимуть нові технології. При цьому для оцінювання ступеня охоплення діджиталізацією економіки певної країни використовується Індекс цифрової економіки і суспільства (DESI). Він розраховується за методикою ЄС на основі значень п'яти укрупнених параметрів, до яких відносяться: зв'язок (параметр, який оцінює впровадження інфраструктури доступу до Інтернету, а також її якість); людський капітал (параметр, що вимірює рівень навиків населення, необхідних для використання переваг цифрового суспільства); використання Інтернету громадянами (параметр, що оцінює активність використання людьми онлайн-сервісів в Інтернеті); інтеграція цифрових технологій у бізнес (параметр, що характеризує «цифровізацію» бізнесу і використання онлайн каналів продаж); цифрові публічні послуги (показник, що враховує рівень використання цифрових послуг у державному секторі).

У 2022 р. Фінляндія була європейською країною з найвищим балом за Індексом цифрової економіки та суспільства (DESI), посівши перше місце за компонентом людського капіталу завдяки передовим цифровим навичкам своїх громадян. Данія посіла перше місце за своїм зв'язком. Естонія була першою в сфері цифрових державних послуг. Греція, Болгарія та Румунія були країнами-членами з найнижчими показниками цифровізації економіки та суспільства. Отже, ЄС у цілому та окремі його країни-члени удосконалюють процес формування цифрових економіки та інформаційного суспільства, прагнучи

реалізувати переваги цифрової трансформації економіки. Водночас аналіз процесів цифрової трансформації європейських країн свідчить про існування значного розриву в рівнях розвитку технологій серед різних країн-членів європейського співтовариства (табл. 5).

**Таблиця 5.** Рівень цифровізації країн Європейського Союзу у 2022 р.

| Країна     | Людський капітал | Інтеграція цифрових технологій | Цифрові публічні послуги |
|------------|------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Фінляндія  | 17,8             | 14,8                           | 21,8                     |
| Данія      | 14,8             | 14,5                           | 20,8                     |
| Нідерланди | 15,8             | 13,0                           | 21,0                     |
| Швеція     | 15,5             | 14,1                           | 20,6                     |
| Ірландія   | 15,5             | 10,8                           | 20,9                     |
| Мальта     | 14,1             | 12,0                           | 21,5                     |
| Іспанія    | 12,8             | 9,6                            | 20,9                     |
| Люксембург | 14,4             | 8,7                            | 20,8                     |
| Естонія    | 13,8             | 9,1                            | 22,8                     |
| Австрія    | 12,7             | 10,0                           | 18,0                     |
| Словенія   | 11,1             | 10,0                           | 17,4                     |
| Франція    | 12,5             | 8,0                            | 16,8                     |
| Німеччина  | 11,2             | 9,0                            | 15,9                     |
| Литва      | 10,6             | 9,3                            | 20,4                     |
| ЄС         | 11,4             | 9,0                            | 16,8                     |
| Португалія | 11,5             | 9,4                            | 17,0                     |
| Латвія     | 11,0             | 6,5                            | 19,7                     |
| Італія     | 9,1              | 10,2                           | 14,6                     |
| Чехія      | 11,4             | 8,5                            | 16,1                     |
| Кіпр       | 10,0             | 8,8                            | 14,4                     |
| Хорватія   | 13,0             | 9,2                            | 13,4                     |
| Угорщина   | 9,6              | 5,4                            | 14,4                     |
| Словаччина | 11,0             | 7,0                            | 13,0                     |
| Польща     | 9,3              | 5,7                            | 13,9                     |
| Греція     | 10,0             | 6,7                            | 9,8                      |
| Болгарія   | 8,1              | 3,9                            | 13,0                     |
| Румунія    | 7,0              | 7,3                            | 5,3                      |

*Джерело:* складене за даними Statista.

Аналізуючи рівень цифровізації Європейського Союзу у 2022 р. за країнами (DESI) слід зазначити, що сьогодні в ЄС спостерігається сталий розвиток цифрових технологій. У 2022 р. ТОП-країнами впровадження та використання діджитал-технологій є Фінляндія, Данія, Нідерланди, Швеція, Ірландія. Проте є країни розвиток цифровізації яких значно нижчий середнього, серед таких країн сьогодні Румунія цифрові публічні послуги якої найнижчі у

ЄС, а саме 5,3. Болгарія де інтеграція цифрових технологій становить лише 3,9 і Греція – показник якої 6,7. Низький рівень показників (DESI) мають Польща – 5,7 та Словаччина – 7.

Таким чином, досвід країн ЄС свідчить про їхнє прагнення забезпечити нові можливості для суб'єктів економічної діяльності і прискорити «цифрові» трансформації європейського бізнес-ландшафту, стимулюючи створення нових бізнес-моделей, використання новітніх цифрових технологій для вдосконалення бізнес-процесів, удосконалення бізнес-аналітики відносно взаємодії з клієнтами, підвищення темпів росту і створення нових робочих місць.

Основними напрямками діяльності Європейської комісії з питань, які пов'язано з конкурентоспроможністю цифрової економіки є: 1) стимулювання переходу на електронний обіг рахунків-фактур та платіжної інформації між компаніями, що прискорить грошовий обіг між ними, скоротить друкарські і поштові витрати, забезпечить скорочення витрат на зберігання документації; 2) стандартизація інформаційно-телекомунікаційних технологій з метою уніфікації їхніх специфікацій та властивостей і максимізації можливостей співпраці між суб'єктами бізнесу; 3) вироблення «електронних навичок» для ефективного використання цифрових технологій у промисловості та інших галузях економіки.

Важливо взяти до уваги, що в грудні 2020 р. Європейська комісія опублікувала законопроект про регулювання цифрових ринків – Закон про цифрові ринки (Digital Markets Act). У ньому пропонується доповнити антимонопольне регулювання на цифрових ринках ЄС набором вимог до платформ, які отримують статус «воротарів» (gatekeepers). Це відбувається на тлі великих антимонопольних розглядів в США проти Google і Facebook та претензій китайської влади до Alibaba. Відтак підсумкова версія європейського Digital Markets Act, можливо, істотно зміниться після проходження через Європейський парламент та затвердження в країнах ЄС.

При цьому слід враховувати, що пропонований законопроект режим призначений не для регулювання цифрових інфраструктурних монополій, а для

підтримки конкуренції та деякого перерозподілу ренти. Сам перелік зобов'язань для «воротарів» при цьому є, швидше, каталогом минулих антимонопольних справ, а не зрозумілою декларацією організаційних принципів. Закон передбачає двоетапний процес, в ході якого платформа, що здійснює «базові послуги», спочатку отримує статус «воротаря», а потім виконує список вимог, які можна застосувати до всіх компаній «воротарів». Цей закон може бути прийнятий європейським законодавчим органом до середини 2022 р. Через півроку після прийняття він застосовуватиметься до десяти-п'ятнадцяти глобальних цифрових платформ, включаючи такі, як Google, Apple, Facebook, Amazon і Microsoft.

Цифровізація не обмежується виключним використанням технологій; вона характеризується зміною культури, інтегрованої в усі сфери роботи, та трансформацією в управлінні різними командами. Мінімізації витрат (цифровізація документів, що призводить до загальної оптимізації процесу), децентралізація виробництва, підвищення ефективності та продуктивності, швидке, ефективніше прийняття рішень у реальному часі, підвищення рівня екологічності, виробництво сталих продуктів, скорочення часу та витрат на розробку продукції, підвищення якості продукції та швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку, диверсифікація виробництва зростаючої кількості виробів на численних виробничих майданчиках — не єдині переваги цифровізації.

Та попри ряд позитивів, які породжує цифровізація, їй притаманний ряд викликів, до яких може бути не готове і суспільство, і бізнес. Прогресивна автоматизація та використання робототехніки матиме наслідком порушення ринку праці, що характеризуватиметься безробіттям та нерівністю доходів. Через відсутність довіри до цифрових технологій, доступу до них та навичок до їх використання може збільшитися цифровий «розрив». Серед інших викликів — проблема безпеки та порушення конфіденційності, поглиблення соціальної відчуженості, стирання етичних меж (неможливість контролювати у майбутньому штучний інтелект), зниження культурного розвитку.

Отже, необхідно відзначити, що цифровізація економіки має як позитивні (створення нових можливостей для бізнесу на основі нових технологій,



підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок впровадження і розвитку проривних бізнес-моделей і технологій, поліпшення ділового клімату тощо), так і негативні (поляризація працівників за рівнем опанування цифрових навичок, поглиблення соціального розшарування суспільства тощо) соціально-економічні наслідки.

Виходячи з вищевикладеного можна дійти таких висновків. У XXI ст. цифровізація охоплює практично усі сфери економічної діяльності, перетворюється на один із ключових векторів розвитку світового господарства. За таких умов країни світу слідкують за сучасними тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та впроваджують їх у ряд галузей для отримання економічних вигод.

Сьогодні лідером ринку впровадження діджитал технологій на підприємствах виступає Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Уряд КНР на державному та регіональному рівнях протягом багатьох років займається розробленням технологій, впровадженням інновацій та просуванням діджиталізації в країні та вже сьогодні готовий підтримувати компанії, що спрямовані до цифрової трансформації. Проте слід зазначити, що з 2019 та до сьогодні влада Китаю впроваджує масштабну цифровізацію, що може призвести до бездержавного роботизованого суспільства, в якому буде зростати роль штучного інтелекту; відбуватися зрощування інтелектуальної та фінансової еліт; зростати масове безробіття, та ініціюватиметься запровадження системи безумовного базового доходу.

Європейський регіон посідає друге місце за обсягом впровадження технологій, зокрема найбільш цифровими країнами ЄС є: Великобританія, Естонія, Норвегії, Швеції, Швейцарії, Данії, Фінляндії які входять до 10 країн з найбільш розкрученою цифровою економікою та демонструють високі темпи цифрового розвитку й продовжують лідирувати в поширенні інновацій. Третє місце посідає Північна Америка. Зокрема в економіці США третина (33%) ВВП залежить від впливу цифрових технологій, а велика частка (60%) фінансового сектору країни переведена на цифрову основу, що робить фінансовий сектор

держави найбільш «діджиталізованим» у світі. До нього наближається сектор комунікацій, який значно збільшить важливість створення й підтримки сучасної стійкої діджитал-платформи задля її довгострокового розвитку.

Окрім цього слід відзначити, що до країн з високим рівнем діджиталізації сьогодні слід відносити Сінгапур, Нову Зеландію, ОАЕ, Гонконг, Японію та Ізраїль. Дані країни демонструють високі темпи цифрового розвитку й продовжують лідирувати в поширенні інновацій. Сюди також можна віднести країни, що мають сповільнені темпи зростання, такі як країни Західної Європи, країни Скандинавії, а також Австралія і Південна Корея. Протягом довгого часу ці країни демонстрували стійке зростання, проте нині значно уповільнили темпи розвитку. Без впровадження інновацій вони ризикують відстати від лідерів цифровізації.

Серед країн із середнім рівнем діджиталізації належать Кенія, Індія, Малайзія, Філіппіни, Індонезія, Бразилія, Колумбія, Чилі, Мексика. У даних державах спостерігається відносно низький загальний рівень діджиталізації, проте вони мають стійкі темпи зростання, що привертає увагу для нового інвестиційного капіталу.

Країни з низьким рівнем діджиталізації – це проблемні країни, до яких належать ПАР, Перу, Єгипет, Греція, Пакистан. Ці країни стикаються із серйозними викликами, які пов'язані з низьким рівнем цифрового розвитку й повільними темпами зростання. Для керівництва цих країн необхідно усвідомити ризик опинитись у «цифровому тупику», вони повинні найближчим часом проаналізувати досвід інших країн, що мають більші темпи діджиталізації, та розробити політичні заходи, вжиття яких може підвищити конкурентоспроможність країни у світовому бізнес-середовищі.

У сучасних умовах глобальної діджиталізації необхідно враховувати, що цифровізація економіки має як позитивні (створення нових можливостей для бізнесу на основі нових технологій, підвищення конкурентоспроможності економіки за рахунок впровадження і розвитку проривних бізнес-моделей і технологій, поліпшення ділового клімату тощо), так і негативні (поляризація

працівників за рівнем опанування цифрових навичок, поглиблення соціального розшарування суспільства тощо) соціально-економічні наслідки. При цьому варто зазначити, що пандемія COVID-19 стала індикатором цифрової готовності країн світу, серед яких виділяються країни, що здійснили швидку трансформацію економічних систем та запровадили цифрові інструменти у ті галузі, у яких до цього часу не були задіяні діджитал-технології. Натомість, виділяється ряд країн, які продемонстрували значну залежність від офлайн-процесів, що в умовах карантинних обмежень спричинило колапс у багатьох галузях їх економіки.

У подальших дослідженнях планується обґрунтувати концептуальні засади формування й розвитку цифрової культури в умовах глобальних змін.

## SECTION 5. FINANCE, BANKING, INSURANCE

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.5.1

**5.1 Реалії функціонування платіжних систем в Україні та їх вплив на забезпечення інформаційної безпеки**

Сьогодні надважливу роль у функціонуванні та розвитку економіки будь-якої держави відіграють платіжно-розрахункові системи, які забезпечують здійснення переказів коштів та розрахунків між контрагентами за зобов'язаннями, що виникають в процесі їх економічної діяльності. Саме раціональна організація функціоналу платіжних систем сприяє вдосконаленню грошово-кредитних відносин, підвищує ефективність функціонування фінансової системи країни, забезпечує можливості здійснення міжнародних валютних розрахунків. Так, динамічний розвиток платіжних систем відіграє важливу роль у формуванні нових механізмів функціонування платіжної інфраструктури країни, виникнення нових видів платіжних інструментів, а також форм здійснення розрахунків, істотно впливає на всі сфери життя суспільства, одночасно сприяючи стабільному економічному зростанню різних галузей і економіки у цілому або гальмуючи його [388, с. 5]. З огляду на це, актуалізується розгляд питання сучасного розвитку платіжно-розрахункових систем в Україні та їх надійності щодо здатна забезпечення фінансової безпеки їх учасників та користувачів.

Основи змістової суті платіжних систем регламентуються багатьма міжнародними організаціями та визначаються багатьма зарубіжними вченими. Так, за визначенням Комітету з платіжних систем та систем розрахунків Банку міжнародних розрахунків платіжна система - це «набір інструментів, процедур і правил переказу коштів між учасниками чи серед учасників; система включає учасників та організацію, яка є її оператором. Основою платіжної системи, як правило, є угода між учасниками й оператором, а переказ коштів відбувається відповідно до узгодженої ними операційної інфраструктури» [389]. За трактуванням Том Коккола (представника Європейського центрального банку)

платіжна система - це «система переказу коштів, тобто офіційна угода на основі приватного договору або законодавства з кількома членами, загальними правилами і стандартизованими механізмами для передачі, клірингу, неттингу та/або погашення грошових зобов'язань, що виникають між його членами» [390]. Відомий американський вчений на Ф. Мишкін розглядає платіжну систему, як систему, що «визначає порядок проведення угод купівлі-продажу в економіці, не залежно від конкретної форми грошей, якої вони набувають на певний час» [391, с. 66].

Розуміючи важливість платіжних систем як елементів інфраструктури електронної комерції, яка теж стрімко розвивається останнім часом на теренах світового економічного простору, так й в межах України, зокрема, вважаємо, що платіжну систему варто розглядати саме як організаційно сформованою сукупністю учасників системи та відносин між ними щодо проведення переказів коштів основі визнаних норм законодавства на рівні окремих країн чи на міжнародному рівні [392, с. 48].

Загальні засади функціонування платіжних систем в Україні визначено Законом України «Про платіжні послуги», в якому зазначено, що платіжна система є «системою для виконання платіжних операцій із формальними та стандартизованими домовленостями і загальними правилами щодо процесингу, клірингу та/або виконання розрахунків між учасниками платіжної системи» [393].

Отже, платіжні системи вирішують такі важливі завдання, як: гарантування безперебійного функціонування всіх елементів самої системи; забезпечення безпеки здійснення розрахунків та платежів; страхування від будь-яких збоїв у фінансових операціях.

Сучасна видова класифікація платіжно-розрахункових систем, що функціонують на території України представлена такими їх видами, які внесені до Реєстру платіжної інфраструктури [394]:

1) внутрішньодержавні платіжні системи, в яких платіжна організація є резидентом та, які здійснюють свою діяльність і забезпечують проведення переказу коштів виключно в межах України:

- 2 – державні платіжні системи (Система електронних платежів (СЕП) - системно важлива платіжна система та Національна платіжна система «Український платіжний простір», учасниками якої є 54 банки та 17 небанківських установ);

- 6 – внутрішньобанківських платіжних систем;

- 1 – платіжна система (система переказу грошей), платіжною організацією якої є банку («FLASHPAY» система переказу грошей АТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ», яка налічує 41 учасника);

- 15 – платіжних систем, платіжною організацією якої є небанківська установа. Найбільшою за кількістю учасників (25 учасників) є соціально важлива платіжна система (система переказу коштів) «Фінансовий світ» ТОВ «Українська платіжна система»;

2) міжнародні платіжні системи, в яких платіжна організація може бути як резидентом, так і нерезидентом і які здійснюють свою діяльність на території двох і більше країн та забезпечують проведення переказу коштів у межах цієї платіжної системи, у тому числі з однієї країни в іншу:

- 8 – платіжних систем (систем переказу грошей), платіжною організацією якої є банку. Найбільшою за кількістю учасників (50 учасників) є міжнародна платіжна система «Welsend» АТ «УКРГАЗБАНК» (Україна);

- 6 – платіжних систем, платіжною організацією якої є небанківська установа. Найбільшою за кількістю учасників (26 учасників) є міжнародна система переказу коштів «AVERS №1» АТ «ФК "АВЕРС» (Україна);

- 6 – міжнародних карткових платіжних систем. Найбільшою за кількістю учасників (53 учасників) є соціально важлива платіжна система - міжнародна карткова платіжна система «MasterCard» (США);

- 10 – міжнародних систем переказу грошей. Найбільшою за кількістю учасників (18 учасників) є важлива платіжна система - міжнародна система переказу коштів «RIA» (США).

Звичайно, сфера функціонування платіжних систем відноситься до ризикових сфер діяльності, що пояснюється наявністю значної кількості зв'язків між учасниками, обсягом та розміром виконуваних у цих системах операцій, високою мобільністю та оперативністю розрахунків, швидким розвитком новітніх технологій, розвитком систем дистанційного банківського обслуговування, що своєю чергою створює потенційні можливості для порушення нормального проходження платежів, що може негайно викликати величезні негативні наслідки для усієї платіжної системи. Управління рівнем ризику передбачає проведення аналізу ризиків у процесі стратегічного, тактичного та оперативного планування і дає змогу отримати якісну та кількісну оцінку можливих ризиків [395, р.47]. Так, Національним банком України розроблено Положення про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні [396], Методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах [397] та Методичні рекомендації щодо управління операційним ризиком (у тому числі кіберризиком та безперервністю діяльності) та забезпечення зберігання інформації про клієнтів об'єктами платіжної інфраструктури [398], які враховують кращий міжнародний досвід центральних банків та підходи експертів місії Світового банку та Міжнародного валютного фонду з питань оверсайту платіжних систем. Серед основних ризиків у банківській і небанківській сферах є операційний ризик, тобто ризик втрати прибутку через помилки здійснення щоденних традиційних фінансових операцій [12, р. 261]. При цьому, нормативними документами Національного банку України визначено, що кіберризик є складовою операційного ризику. Однак, враховуючи те, що сучасні платіжні системи є посередниками у русі грошових коштів, а тому перебувають під ризиком негативних впливів, викликів, загроз та небезпек, що може привести до нанесення збитків національним інтересам держави, кіберризик варто розглядати як окремий тип ризиків платіжної

системи. Під кіберризиком варто розглядати ризик реалізації кіберзагроз щодо інформаційних ресурсів та/або інформаційної інфраструктури, а також наслідки таких подій. З метою посилення надійності та ефективності роботи платіжних систем регулятор має встановлювати чіткі вимоги до учасників платіжного ринку щодо: побудови системи захисту інформації та забезпечення кібербезпеки; готовності до можливих кібератак, захищеності, здатності виявляти кібератаки, реагувати та поглинати їх, забезпечення адаптивності та можливості їх відновлення [400] та порядку дій під час виявлення кібератак, що знижують надійність функціонування платіжних систем. Ватро зауважити, що тема кібербезпеки та платіжного шахрайства сьогодні, як ніколи, актуалізується в усьому світі і Україна також не є винятком. Так, Національним банком України констатується зростання активності шахраїв протягом 2021 року. «Найпопулярнішим» методом шахрайства з платіжними картками в Україні, як і у світі, традиційно залишається соціальна інженерія, завдяки застосуванню якої люди самі переказують гроші аферистам або розкривають їм дані своїх карток. Тому, з метою активізації на макрорівні боротьби із подібними інцидентами у 2022 р. центробанк України, разом із Департаментом кіберполіції Національної поліції України, а також за підтримки: Міжнародної фінансової корпорації (IFC) у партнерстві з Державним секретаріатом Швейцарії з економічних питань (SECO) та Фондом ефективного врядування Великобританії; Міністерства цифрової трансформації України, розпочав загальнодержавну інформаційну кампанію з платіжної безпеки під назвою «Шахрай Гудбай». Інформаційними партнерами цієї кампанії стали українські банки, представники найбільших інтернет-платформ для ведення бізнесу, мобільні та поштові оператори, а також центральні органи управління і обласні державні адміністрації. Метою кампанії є поліпшення обізнаності громадян про кібергігієну, сприяння формуванню культури безпечної поведінки у віртуальному просторі, а також засвоєння основних правил безпеки безготівкових розрахунків в різних платіжних системах [401].



Одними з основних суб'єктів створення платіжних систем, їх платіжними організаціями та учасниками є банківські установи. Саме банки, в процесі здійснення платежів, переказів та розрахунків через функціонал певної платіжної системи, стикаються з необхідністю захисту власної та клієнтської інформації та забезпечення кібербезпеки. Тому, питання щодо політики інформаційної безпеки банківських установ не є новим, воно періодично висвітлюється у наукових працях вчених протягом останніх десятиліть, оскільки саме протягом них йшла активна інформатизація банківської діяльності, але на особливої актуальності набирає це питання в наш час, на який припав бум діджиталізації послуг. Сучасна практика пошуку та запровадження нових підходів до забезпечення інформаційної безпеки банків відзначається певною різноманітністю. Так, з метою проведення аналізу сучасних банківських практик щодо забезпечення ними інформаційної безпеки в Україні, було зроблено таку вибірку банків: з числа лідерів за обсягами активів в межах кожної групи, виділеної відповідно НБУ, було обрано по два банки. Такими банками є:

- банки з державною часткою: АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (JSC СВ PRIVATBANK) та АТ «Державний ощадний банк України»;

- банки іноземних банківських груп: АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» (RAIFFEISEN BANK JSC) та АТ «УКРСИББАНК» (JSC UKRSIBBANK);

- банки з приватним капіталом: АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК" (JSC UNIVERSAL BANK) та АТ "ТАСКОМБАНК" (TASCOMBANK JSC).

Ці банки пропонують клієнтам широкий спектр платіжних та розрахункових послуг, оскільки вони є учасниками багатьох міжнародних платіжних систем та систем термінових грошових переказів (табл. 1; табл. 2).

Таблиця 1.

## Банки-учасники платіжних систем

| Платіжні системи | ПриватБанк | Ощадбанк | Райффайзен Банк | Укрсиббанк | Універсалбанк | Таскомбанк |
|------------------|------------|----------|-----------------|------------|---------------|------------|
| MasterCard       | +          | +        | +               | +          | +             | +          |
| Visa             | +          | +        | +               | +          | +             | +          |
| China UnionPay   | +          | -        | -               | -          | -             | -          |
| НПС "ПРОСТІР"    | +          | +        | +               | -          | -             | +          |

Складено авторами за даними [394]

Таблиця 2.

## Системи термінових грошових переказів банківських установ

| Системи термінових грошових переказів | ПриватБанк | Ощадбанк | Райффайзен Банк | Укрсиббанк | Універсалбанк | Таскомбанк |
|---------------------------------------|------------|----------|-----------------|------------|---------------|------------|
| Western Union                         | +          | +        | +               | +          | +             | -          |
| PRIVATMONEY                           | +          | -        | -               | -          | -             | -          |
| MoneyGram                             | +          | +        | -               | -          | +             | -          |
| RIA                                   | +          | +        | -               | -          | +             | -          |
| IntelExpress                          | +          | +        | -               | -          | -             | -          |
| Welsend                               | +          | -        | -               | -          | -             | +          |
| MEEST                                 | +          | -        | +               | -          | -             | -          |
| Signe Money Transfer                  | +          | -        | -               | -          | -             | -          |
| MONEGO                                | -          | +        | -               | -          | -             | -          |
| My Transfer                           | -          | +        | -               | -          | -             | -          |
| Аваль-Експрес                         | -          | -        | +               | -          | -             | -          |
| Contact                               | -          | -        | -               | +          | -             | -          |
| Unistream                             | -          | -        | -               | +          | -             | -          |
| ІнтерПейСервіс                        | -          | -        | -               | -          | -             | +          |
| «За мить»                             | -          | -        | -               | +          | -             | -          |

Складено авторами за даними [394]

Таке різноманіття систем термінових грошових переказів та платіжних послуг призводить до зростання ймовірності реалізації ризику порушення інформаційної безпеки під час проведення розрахунків за їх допомогою. При цьому, проблеми із порушенням інформаційної безпеки слід розглядати з двох сторін:

1) зі сторони клієнта, що може виконувати частину банківських операцій самостійно завдяки технологіям дистанційного обслуговування та e-banking;

2) зі сторони банківського працівника, що зумисно або з необережності може порушувати запроваджену у банку політику інформаційної безпеки.

Перший напрям забезпечення інформаційної безпеки передбачає підвищення фінансової грамотності клієнтів. За другим напрямом убезпечення та попередження інцидентів інформаційної безпеки, банками розробляється такий внутрішній нормативний документ, як «Політика інформаційної безпеки», який в обов'язковому порядку оприлюднюється на офіційному сайті кожного банку. Основними цілями забезпечення інформаційної безпеки є забезпечення таких якісних характеристик інформації, як: конфіденційність, цілісність, доступність, спостережність. Критеріальна сукупність забезпечення інформаційної безпеки банками, при здійсненні ними розрахунків, платежів та переказів через різні платіжні системи представлена на рис. 1.

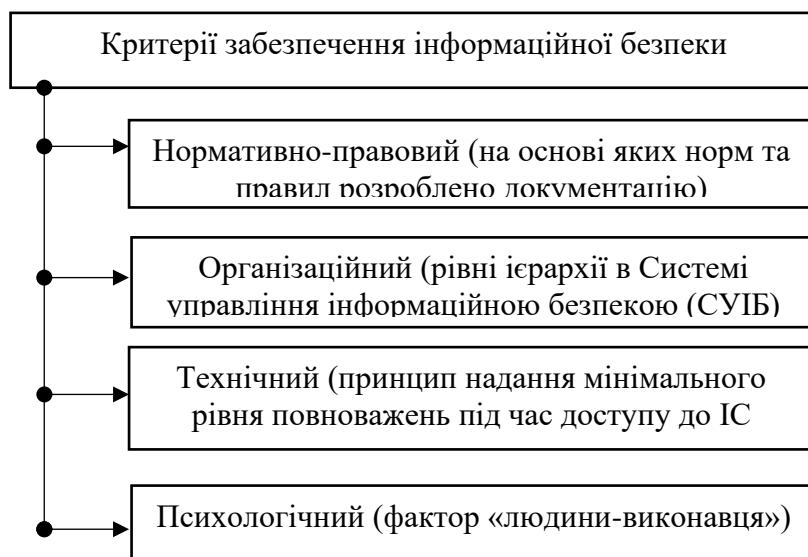


Рисунок 1. Критерії політики інформаційної безпеки банку

Сформовано авторами

На основі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що важливою запорукою стабільного функціонування економіки як окремих країн, так і світової економіки є активне використання функціоналів платіжних систем, що є організаційно сформованою сукупністю учасників системи та відносин між ними щодо проведення переказів коштів основі визнаних норм законодавства на рівні окремих країн чи на міжнародному рівні. Наявність значної кількості зв'язків між учасниками платіжних систем, обсягом та

розміром виконуваних у цих системах операцій, високою мобільністю та оперативністю розрахунків, швидким розвитком новітніх технологій, розвитком систем дистанційного банківського обслуговування є визначальними чинниками ризиковості сфери функціонування платіжних систем. Одним із ризиків, що може виникнути внаслідок реалізації кіберзагроз щодо інформаційних ресурсів та/або інформаційної інфраструктури, а також може бути наслідком таких подій, є ризик кіберризик. Для попередження виявлення, реагування, поглинання кіберризиків, забезпечення адаптивності та можливості відновлення платіжної системи центральний банк держави має підвищувати рівень інформаційної безпеки та кіберзахист у сфері переказу коштів. Політика інформаційної безпеки банків має постійно доповнюватися і змінюватися згідно із зазначеною критеріальною сукупністю її забезпечення, що підлягає захисту. При цьому, основними цілями забезпечення інформаційної безпеки є забезпечення таких якісних характеристик інформації (критеріїв забезпечення інформаційної безпеки), як: конфіденційність, цілісність, доступність), спостережність. Своєчасна ідентифікація кіберризиків є важливою складовою у забезпеченні загальної безпеки функціонування платіжної системи. З метою ефективного управління кіберризиками доцільно удосконалювати підходи до розробки політики інформаційної безпеки платіжних організацій платіжних систем.

**SECTION 6. FINANCE, PENNILESS AND CREDIT**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.6.1

**6.1 Антисипативне управління діяльністю страховика: цільові орієнтири, інформаційне забезпечення, технологія та інструментарій**

Оперативне й адекватне реагування на зміни, що відбуваються у середовищі функціонування – запорука виживання страхового підприємництва в нашій країні, яке „ґрунтується на акумуляції фінансових засобів з метою відшкодування збитків, спричинених настанням шкідливих для здоров'я та (або) матеріального благополуччя подій, як фізичним, так і юридичним особам, що створює сприятливі умови для безперервного процесу суспільного відтворення” [402, с. 159]. Все це вимагає від суб'єктів страхового підприємництва в Україні зосередити увагу на дослідженні інструментарію та технології управління на випередження потенційної кризи, яке в науковій літературі визначено як антисипативне.

Виникнення та практичне використання методології антисипативного управління в страховому підприємстві зумовлене об'єктивними причинами, що генерують зміни зовнішнього середовища діяльності страхової організації. Антисипативне управління є процесом, що визначає послідовність дій страхової організації з розробки й реалізації антикризової стратегії. Він передбачає формулювання цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, вивчення альтернатив розвитку, вироблення стратегії, визначення обсягів необхідних ресурсів і підтримку взаємин зі зовнішнім середовищем, які дають змогу страховій організації досягати поставлених завдань, безперервний контроль за ходом виконання стратегії, оцінку результатів і план дій, що коректують.

Кінцевими продуктами антисипативного управління діяльністю страховика є: потенціал антикризової стійкості страхової компанії, який забезпечує досягнення антикризових цілей у майбутньому („потенціал антикризової стійкості страхової організації і стратегічні можливості

визначаються її архітектонікою та якістю персоналу. До архітектури страхової організації входять: страхова технологія; мобільність з переробки й передачі інформації; рівень організації процесу надання страхових послуг; структура управління страховиком, розподіл посадових функцій і повноважень ухвалювати рішення; організаційні завдання окремих груп і осіб; внутрішні комунікації і процедури; організаційна культура, норми та цінності, які є основою організаційної поведінки. Якість персоналу визначають: ставлення до змін; професійна кваліфікація і майстерність у проектуванні, аналізі ринку тощо; уміння вирішувати проблеми, які стосуються антикризової діяльності; спроможність вирішувати проблеми, які належать до проведення антикризових організаційних змін; мотивацією участі в антикризовій діяльності та можливістю долати опір” [403, с.266-267]); внутрішня структура й організаційні зміни, які забезпечують чутливість страховика до змін у середовищі функціонування (наявність антисипативної спроможності своєчасно виявити та правильно тлумачити зміни у середовищі, а також керувати у відповідь адекватними діями, які припускають наявність стратегічних можливостей для розробки, впровадження нових страхових продуктів, технологій, організаційних змін).

Серед науковців немає єдиної усталеної думки щодо цільової спрямованості антисипативного управління діяльності в страховому підприємстві. Одні вважають, що його цільовими орієнтирами є одержання конкурентних переваг, інші ключовим орієнтиром бачать забезпечити стабільне функціонування та сталий розвиток, треті наполягають на тому, що ціллю є підготувати систему управління страховика до появи і розвитку неочікуваних подій, які можуть викликати кризу або генерувати нові можливості розвитку. Хоча усі зазначені вище підходи до інтерпретації цілей антисипативного управління різняться між собою, але їхньою визначальною основою є те, що за всіма підходами ключова увага має бути до заходів превентивного реагування на випередження наслідкам впливу неочікуваних подій, як кризових так і стимулюючих розвиток. Вважаємо, що цільовим орієнтиром антисипативного управління діяльності страховика є превентивне реагування на випередження

наслідкам впливу неочікуваних подій, як кризових так і стимулюючих розвиток, з метою набуття конкурентних переваг та формування стратегічної позиції, яка повинна забезпечити тривалу життєздатність на умовах сталого розвитку страхової організації.

Технологічно антисипативне управління діяльністю страховика реалізується через структурні елементи за певною усталеною схемою їх взаємодії.

Структурними елементами технології антисипативного управління діяльністю страховика можуть бути: 1) *полівекторне дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування страховика* (здійснюється з метою формування на основі отриманих слабких сигналів у середовищі функціонування обґрунтованої інформаційної бази щодо ймовірного виникнення явищ у майбутньому періоді діяльності, встановленні можливостей і загроз середовища функціонування на основі ідентифікування слабких сигналів, що повідомляють про їх виникнення, оброблення цих сигналів та передбачення їх подальшого розвитку до відповідних потенційних явищ з метою формування адекватних заходів реагування (формується антисипативний сценарій (закладається інформаційна база для формування випереджувальних управлінських рішень превентивного спрямування щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи усунення загроз умов функціонування), що розкриває низку можливих траєкторій розвитку слабого сигналу до відповідних потенційних явищ та перелік адекватних їм заходів (усі управлінські рішення повинні бути своєчасними та ефективними) з використання встановлених можливостей чи уникнення загроз умов функціонування страхової компанії); 2) *впорядкування організаційної структури управління страховиком відповідно до визначених цілей та завдань антисипативного управління*; 3) *комплексна перевірка та оцінювання результативності реалізації технології антисипативного управління відповідно до встановлених критеріїв і стандартів* (проводиться перевірка ефективності здійснення антисипативних процесів з метою формування інформаційної

картини щодо результативності реалізації зазначених функцій як основи для здійснення необхідних регулювальних заходів); 4) *антисипативне регулювання* (корегування сформованих антисипативних сценаріїв; уточнення розроблених на етапі полівекторного дослідження слабких сигналів у середовищі функціонування страховика заходів щодо використання ідентифікованих за слабкими сигналами можливостей чи загроз умов функціонування страхової компанії внаслідок їх неузгодженості зі загальними цілями діяльності страхової компанії).

Відсутність універсального до застосування страховиками України інструментарію реалізації функцій антисипативного управління зумовлена турбулентністю, гіпердинамічністю та невизначеністю середовища їхнього функціонування. Усе це зумовило значний інтерес фахівців страхової справи до досліджень присвячених методам і методикам ідентифікування слабких сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування страхових організацій.

Важливе місце в інструментарному забезпеченні антисипативного управління в діяльності страховиків займають його методи як способи і прийоми ідентифікування слабких сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, їхнього належного оброблення та альтернативного інтерпретування сценаріїв подальшого розвитку з метою формування обґрунтованої інформаційної бази про розвиток потенційних явищ середовища функціонування від початкових ознак майбутнього виникнення до моменту реального настання. Ці методи (емпіричні й теоретичні) трансформуються у дієві інструменти лише за умов їхнього адекватного вибору, оптимального поєднання та раціонального застосування.

З усього викладеного вище робимо висновок, що сутнісне призначення антисипативного управління у страхуванні – рання ідентифікація, оброблення та інтерпретація сценаріїв подальшого розвитку потенційних можливостей і загроз середовища функціонування суб'єкта страхового підприємництва.

Для того, щоб антисипативне управління мало змогу формувати комплекс



управлінських рішень щодо ефективного та раціонального функціонування страховика, своєчасно реагуючи на загрози середовища функціонування, воно повинно мати якісну підсистему інформаційного забезпечення, спроможну фіксувати, акумулювати, обробляти й оперативно надавати за запитом комплексний масив інформаційних даних для ефективної реалізації кожного етапу управлінського процесу та досягнення його цілей.

Формування якісної підсистеми інформаційного забезпечення антисипативного управління діяльністю страховика (безперервного і цілеспрямованого відбору відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками діяльності) можливе тільки за умови його здійснення в рамках цілісної організаційної структури страхової компанії (за наявності належно організованих зв'язків між організаційно виділеними підрозділами). Таке інтегрування дає змогу координувати дії між різними структурними підрозділами щодо оперативного реагування на будь-які сигнали середовища функціонування страхової організації. Модель організації підсистеми інформаційного забезпечення антисипативного управління діяльністю страховика зображено на рисунку.



**Рис. Модель інформаційного забезпечення антисипативного управління діяльністю страховика**

*Моніторинг середовища функціонування страховика з метою фіксації сигналів про ймовірне настання неочікуваних подій, які можуть викликати кризу або стати генераторами нових можливостей розвитку. Здійснюють активне (пошук і фіксація), систематичне (ведення за певною системою для багаторазового сприйняття об'єктів в завданому режимі), цілеспрямоване, планомірне (за певним планом чи сценарієм) дослідження. Сканують усі елементи інформаційного потоку, що характеризуються змістовим наповненням щодо можливості виникнення змін у середовищі функціонування страхової компанії.*

*Фільтрування вхідного інформаційного потоку з метою елімінування інформаційних шумів (хибної та помилкової інформації). Проводять декантацію сигналів від інформаційного шуму в інформаційному потоці через створену фільтрувальну систему.*

*З'ясування рівня ентропії (невизначеності, хаотичності, невпорядкованості інформаційного навантаження, що міститься в інформаційному джерелі) зафіксованих елементів інформаційного потоку (сигналів). Формування рейтингу відібраних сигналів за рівнем їхньої ентропії. Проводять розрахунок величини ентропії для кожного ідентифікованого сигналу. За результатами з'ясування рівня ентропії зафіксованих сигналів формують їхній рейтинг. Найвищий рейтинг присвоюють сигналу з найвищим рівнем ентропії.*

*Ідентифікація кожного сигналу зі сформованого рейтингу відібраних сигналів за рівнем їхньої ентропії. Проводять процедуру розпізнання сигналу, як індикатора можливих змін у середовищі функціонування страхової організації.*

*Формування інформаційної бази сигналів середовища функціонування страховика. Формують організаційну структуру спроможну акумулювати масиви інформації, що стосується середовища функціонування страхової компанії. Окремо акумулюють зафіксовані сигнали зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування страховика.*

*Змістове тлумачення елементів інформаційного потоку (сигналів зі*

*сформованого рейтингу відібраних сигналів за рівнем їхньої ентропії).* Визначають зміст, роз'яснюють (трактують) суть сигналу, надають пояснення можливих наслідків нереагування на сигнал.

*Моделювання ймовірних траєкторій розвитку сигналів середовища функціонування страхової компанії, їх порівняння з метою, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними.* За допомогою моделі (системи математичних співвідношень, що описують певні явища чи процеси у середовищі функціонування страховика) визначають ймовірну траєкторію розвитку сигналів середовища функціонування страхової компанії. В антисипативному управлінні зазвичай застосовують два способи математичного моделювання: аналітичний (передбачає можливість точного математичного опису строго детермінованих систем) та ймовірнісний (дозволяє отримати не однозначне рішення, а його ймовірнісну характеристику).

*Інтерпретування моделей ймовірних траєкторій розвитку сигналів стосовно загрози кризи чи спроможності генерувати нові можливості розвитку.* Здійснюють перетворення числових величин моделей ймовірних траєкторій розвитку сигналів у логічну форму (з'ясовують, сигнал сповіщає про загрозу кризи чи спроможності генерувати нові можливості розвитку). Процедура інтерпретування має відповідати певним вимогам: характер оцінки та інтерпретації мають визначатися в загальних рисах уже на стадії розробки моделі та концепції дослідження, де окреслюються принципові характеристики досліджуваного об'єкта; отримані дані є багатозначними а тому потребують інтерпретації з урахуванням різних позицій.

Отож, діяльність з антисипативного управління має бути спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка повинна привести до тривалої життєздатності на умовах сталого розвитку страхової організації. У цих умовах модель антисипативного управління страховиком повинна інтегрувати управлінський механізм, спроможний завчасно ідентифікувати потенційні явища внутрішнього і зовнішнього середовища страхової компанії „на засадах полівекторного дослідження слабких сигналів та розроблення на цій основі

антисипативного сценарію, який відображає сукупність ймовірно-альтернативних траєкторій розвитку можливих подій і комплекс адекватних їм заходів” [404, с. 17], з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень превентивного характеру стосовно можливих загроз умовам функціонування страхової організації. Адже, складаючи програму та формуючи портфель антикризових заходів страховика, вищий управлінський персонал повинен не тільки керуватися показниками його ефективності, а й також проводити стратегічний аналіз і оцінку впливу цього заходу на його позиції і економічний потенціал.

Досліджуючи проблеми організації антисипативного управління діяльністю страховиків в подальшому потрібно: виявити специфіку основних етапів та розкрити основні закономірності генези антисипативного управління діяльністю суб'єктів страхового підприємництва; здійснити науковий аналіз теоретичних і практичних підходів до дослідження проблем організації антисипативного управління діяльністю страхових компаній; уточнити цільову спрямованість та наповненість інструментарного забезпечення антисипативного управління діяльності в страховому підприємстві; розробити технологію моделювання ймовірних траєкторій розвитку сигналів середовища функціонування страхової компанії та змістового тлумачення елементів інформаційного потоку (сигналів зі сформованого рейтингу відібраних сигналів за рівнем їхньої ентропії) у підсистемі інформаційного забезпечення антисипативного управління; розробити методику оцінки ефективності та виробити конкретні рекомендації щодо підвищення дієвості заходів антисипативного спрямування у діяльності страхових організацій.

**SECTION 7. INNOVATIVE ECONOMY**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.7.1

**7.1 New educational methods of shaping human capital for the conditions of digital transformations and postwar recovery**

Modern socio-economic development of society and its transition to Industries 3.0 and 4.0 and postwar recovery requires using new innovative methods and technologies for teaching and learning. In particular, in-depth learning for students of economic specialties allows future specialists to be more competitive on the labor market.

The concept of "innovative teaching methods" is multicomponent because it combines new practical approaches to successful educational processes (acquisition, transmission, and production of knowledge) [405]. It contributes to the intensification and modernization of learning and develops creative approaches and the personal potential of graduates.

Innovations in education can be divided into psychological and pedagogical – innovations in the educational, educational, and management process; scientific and production – computer and multimedia technologies; socio-economic – legal and economic innovations [406].

Innovative technology in the higher education system is based on organizational and methodological innovations. The most popular innovative teaching methods are contextual learning, simulation, problem learning, modular complex knowledge acquisition, and distance learning. Table 1 shows the comparative characteristics of innovative teaching methods.

**Table 1.** Comparative characteristics of innovative teaching methods [407].

| Innovative teaching models | Key characteristics   | Characteristics of the traditional model   |
|----------------------------|---|--|
| Context teaching           | Integration of different types of activities: educational, scientific, and practical. Creating conditions that are as close to reality as possible                  | Increasing student’s practical experience (internships)  |
| Simulation teaching        | The use of games and simulation forms of training   | Increase the share of active teaching methods (simulations and simulation games)                                 |
| Problem-solving teaching   | Initiating a self-search (for students) of knowledge through problematization (for tutors) of the educational material  | Changing the nature of the educational task and educational work (from reproductive to productive, creative)     |
| Modular teaching           | The content of the educational material is rigidly structured with maximum assimilation, accompanied by mandatory blocks of exercises and control of each fragment. | The specific organization of educational material in the most compressed and understandable form for the student |
| Distance learning          | With broad access to educational resources, the role of the teacher is highly mediated; the student's part is self-directed and autonomous.                         | The use of information and communication technologies  |

An interactive learning model will significantly contribute to economic students' qualitative professional and competitive preparation. The practical application of such a model proved that the teacher and students act harmoniously in a cooperative teaching-learning model (pair, group, and collective, learning in cooperation). Interactive lectures and practical classes are of high importance in the educational process.

The choice of an interactive lecture and workshop activities for economic disciplines speaks for itself because it facilitates students’ thinking and behavior; provides processing of an extensive array of information; minimizes the teacher's monologue, giving preference to his dialogue with students, where he maximizes

knowledge of previous topics of the course, other subjects, general economic and scientific expertise; suggests problem-solving and decision making; facilitates quick feedback with students; creates conditions for intensive pedagogical work; ensures achievement of high educational results; activates independent acquisition of knowledge by students; encourages students' and teachers' self-development.

In-depth learning for future professionals is a radical innovation in curriculum and instruction designed to ensure that all economics students become experts during their university years [408].

Future professionals, particularly economics students, must be highly competitive in the labour market. It explains the need for employing different teaching methodologies and technics. "Learning in Depth" is the approach that ensures every student becomes familiar with specific Industry 3.0 and 4.0 issues they may choose to specialize in.

What are these specific issues? Our earlier research [409] stated that they refer to sustainable development formation in conditions of Industry 3.0 and Industry 4.0. Developing in-depth learning materials, including handouts, power point presentations, tutorial materials, video lectures, and open online courses, are part of this approach. It would allow future professionals to become real experts in modeling production/consumption nets, including those achieved by social and solidarity economies.

Originally 'Learning in Depth (LiD)' is a simple though radical innovation in curriculum and instruction, first implemented in Canada in 2008/2009 [410] and designed to ensure that all students become experts in something during their school and university years. Instead of traditional face-to-face lecturing, it implements lectures with open discussions and game simulations, targeting cross-cultural peculiarities for sustainable development fostering based on achievements of Industry 3.0 and Industry 4.0 as a result of the Third and Fourth Industrial Revolutions.

Our 'Learning in Depth' approach would ensure that every student becomes familiar with a particular EU-related issue they may choose to specialize in. We would achieve this by employing different teaching methodologies and technics. The courses



related to sustainable development, solidarity economy, etc. may start from developing in-depth learning materials, including handouts, power point presentations, tutorial materials (including game simulations), video lectures, and open online courses. Specifically, instead of traditional face-to-face lecturing, we would implement lectures connected with open discussions and game simulations, targeting cross-cultural peculiarities for sustainable development fostering based on the achievements of the Third and Fourth Industrial Revolutions. We already have collected a large bank of data and materials gathered within the EU on high levels of international standards and managing cross-cultural peculiarities of relevant social, economic, and ecological issues.

Karl Popper's debate should focus on the core elements of controversial issues; emphasize tolerance for multiple points of view, emphasize the development of analytical thinking skills; provide students with the opportunity to debate many kinds of resolutions [410].

Its extended format with Government and Opposition as two confronting parties is preferable, modeled by debates with NGO participation, local government, business, developers, and active citizens.

Each student is given a topic to learn about through a university course. Within the framework of the research on the development of the fundamental bases of the reproductive mechanism of socio-economic development during the Third Industrial Revolution #0118U003578 we suggested the economic analysis on phase transition to Industry 3.0 and 4.0 [412]. The scope of topics will refer to basic concepts and principles of Industry 3.0 and Industry 4.0 as the main results of The Third and Fourth Industrial Revolutions, which bring the necessity of socio-cultural, socio-economic, and technological transformations for sustainable development on the local level.

University students have used the following simplified format to generate thrilling debates in the auditorium and the classroom. There are two teams, an Affirmative Team, and a Negative Team, and there is a Proposal. For example, the Proposal for a debate might be "Industry 3.0 and Industry 4.0 bring the necessity of socio-cultural, socio-economic, and technological transformations for sustainable

development on the local level". The Affirmative Team would agree with the Proposal as written. Their stance, then, is that Industry 3.0 and Industry 4.0 bring the necessity of socio-cultural, socio-economic, and technological transformations for sustainable development on the local level. The Negative Team will oppose the Proposal, arguing that Industry 3.0 and Industry 4.0 do not bring the necessity of socio-cultural, socio-economic, and technological transformations for sustainable development on the local level. The Proposal is the boundary for the debate; it is the Proposal being argued, not the broad topic of transformations for sustainable development in general. Each team has three members, and each person must take both a research and a speaking role. Roles can be assigned according to individual strengths and preferences. One student may want to handle the first cross-examination while another takes the opening speech. In the schedule of rounds that follows, each team member is assigned a number: 1, 2, or 3.

For future professionals, date learning materials are essential. These refer to qualitative transformations of the economic system. The components of the triad of system-forming groups of factors (material, energy, information, and synergetic) should correspond with the goals and objectives of such transformations.

The historical background of the Third Industrial Revolution aims to return to harmony with nature through transforming production systems, greening economy and lifestyle, and ensuring a new level of social and energy development. In these circumstances, industries must strive not to increase scale and forms of social production but to increase productivity, functionality, and economic systems efficiency [413, 414, 415, 416, 417].

The Fourth Industrial Revolution (known as "Industry 4.0") introduces cyber-physical systems in production processes. It is foreseen that cyber-physical systems will be combined into a single network to form unique local "eco-systems" to maintain a particular house, company, or city.

The Third and Fourth Industrial Revolutions facilitate achieving sustainable development. We can expect two critical transformations in socio-economic activity:

1. Changes in consumption: transition from individual products and services to the formation of complexes for creating comfortable conditions for human biological needs, development of social needs, and the realization of human creativity.

2. Changes in production: transition from “torn” production cycles to the formation of nature-friendly labor, display, and consumption organized according to closed processes.

Based on the analysis of several publications [418, 419, 420], the authors formulated the most important functions of cyber-physical systems carried out without any human participation: information exchange in real-time; monitoring of external and internal parameters; self-activation and stopping under specific information signals; self-tuning for optimal operating conditions; forecasted systems self-service; interaction with produced goods; adaptation to the new needs of consumers; definition of the needed equipment to make the required products or meet new demands; self-learning of new work methods.

The Third and Fourth Industrial Revolutions prepared a solid basis for ensuring sustainable development in local communities. In this way, they must progress in three basic transformations: socio-cultural, socio-economic, and technological. Necessary transformations are the following:

*The Sociocultural Transformations* develop a “culture of sustainability” based on equal access to municipal services for all citizens, nurturing the “sharing economy”, “collaborative economy” or “civic economy” and other approaches that combine the ideas of entrepreneurship, civic engagement and societal transformation [421].

*The Socio-Economic Transformations* are targeted at the formation of decentralized renewable energy production, local food production, innovative transportation concepts, new approaches to social services and many other innovations, development towards a circular economy, to reduce the need for natural resource consumption and the production of waste, as well as the increase of eco-efficiency.

*The Technological Transformations* apply new and smart technologies that support the necessary socio-cultural and socio-economic transformations and serve the

interest of the citizens and the public good, as well as form “Internet of things” and “Internet of citizens”.

Currently, humanity is in a phase transition to a new socio-economic formation, which in the scientific literature is called by various terms, in particular digital, sustainable, information, knowledge, network society. This transition is accompanied by a wave of transformational processes, which, as a rule, are summarized by the concepts of modern industrial revolutions (Industry 3.0, 4.0, 5.0).

These transformations inevitably lead to changes in the basic foundations of the existence of human civilization, in particular key principles of human-society interaction, energy base, production and consumption of products, organizational foundations, management methods, social relations, communications, settlements, lifestyle, and public institutions.

The social consequences of the mentioned transformational processes are reinforced by other phenomena of social life that occur in the world, particularly socio-economic crises that inevitably accompany the processes of restructuring society and the destructive processes of Russian aggression against Ukraine. People lose loved ones, health, comfortable living conditions, everyday work, and financial security. They are forced to change their place (often country of residence), social environment, usual occupations, connections, and communications.

The above conditions are the need for a radical restructuring of educational processes. The general purpose is to prepare youth and adult representatives of society for life in new socio-economic conditions. Critical tasks that ensure the realization of the specified goal can be considered anticipatory formation of worldview principles, knowledge and skills necessary for the active life of a person in the future society; reproduction of the ability of self-learning and self-development of a person; formation of human adaptation skills to changes occurring in production, consumption, communications, and social environment; reproduction of the ability to self-organize one's labor activity and determine directions for the formation of influential spheres of activity; provision of timely and adequate to current circumstances retraining (retraining) of human capital (human resources); rehabilitation (restoration of the

ability to full-fledged productive activity) of population groups that were negatively affected by the mentioned processes and phenomena (persons who lost loved ones and health; ex-military personnel; persons who lost their jobs and standard working conditions; persons who were forced to change living conditions and social environment).

In terms of form, educational processes aimed at transforming the educational environment should include the transfer of worldview knowledge necessary for the formation of general concepts about the specifics of the processes and phenomena taking place, provision of necessary knowledge about specific theoretical and practical issues of retraining and rehabilitation of the specified contingent; formation of skills in the contingent that would ensure the practical implementation of the stated goals of the retraining and rehabilitation processes.

Educational institutions of Ukraine, as well as European countries, not only solved the complex issues of implementing modern industrial revolutions (Industries 3.0, 4.0, 5.0), but also had to undertake liquidation or to alleviate the consequences of armed Russian aggression and solve the problems of post-war reconstruction.

In university education, the variety of innovative teaching and learning technology helps future specialists stay competitive in the labour market. In-depth learning helps to organize a learning process through a dialogue, or debate, e.g., Karl Popper debate that will help students learn to express their thoughts, analyze problem situations and find effective ways to solve them. Such methods increase the level of education, develop students, and form skills that will be used in their different professional activities. Future professionals must understand how technical progress and new forms of communication create new opportunities for the existence and development of Industry 3.0 and 4.0, which bring the emergence of a new reality. One of the most burning problems of humanity is the formation of sustainable development prerequisites. It is essential to involve students in solving this problem by applying progressive teaching-learning methods and in-depth learning. In the nearest future, they will have to find answers to the question of which future they will live tomorrow. Integration and solidarity, in combination with competition, this very instrument that

can efficiently solve the most urgent economic, social and environmental problems of social and economic development.

**Acknowledgment.** The paper is prepared within the scientific research projects “Sustainable development and resource security: from disruptive technologies to digital transformation of Ukrainian economy” (№ 0121U100470) and “Fundamentals of the phase transition to the additive economy: from disruptive technologies to institutional sociologization of decisions” (No. 0121U109557).

## 7.2 Комунікаційні технології в туризмі

Сектор туризму завжди виявляв свою стійкість, і хоча попит на міжнародні подорожі зараз залишається стабільним, внутрішній туризм багатьох країн значно зміцнюється. Країни шукають шляхи перезавантаження, відновлення довіри відвідувачів і зміни форми туризму після COVID-19. Зараз настав час для індустрії туризму та урядів посилити координацію зусиль, які відновлять сектор і створять структурні перетворення, необхідні для побудови міцнішої, стійкої та стійкої економіки туризму.

Туризм – це індустріальна галузь, якій зараз багато країн світу приділяють багато уваги. Туристичний сектор стимулює економіку до зростання. Крім того, перевага туристичного сектора полягає в його здатності збільшити кількість іноземної валюти та стимулювати інші сектори бізнесу, такі як домашнє господарство, промисловість. Таким чином, розвинені країни і країни, що розвиваються, продовжують розвиватися і підвищувати якість туризму своєї країни.

Якісне обслуговування клієнтів — це відчуття того, що вас цінують або чують. Іноді це нематеріальна складова того, чому гість може віддати перевагу одному туристичному або гостинному постачальнику над іншим. У якісному обслуговуванні клієнтів всі моменти є критично важливими факторами для успіху туризму. Це як засіб задоволення постійно зростаючих очікувань клієнтів та спосіб досягнення прибутковості бізнесу.

Ефективний зв'язок із громадськістю та комунікація є важливими для забезпечення постійного заспокоєння та впевненості, щоб забезпечити довіру зацікавлених сторін. Засоби масової інформації прагнуть достовірних даних та порад щодо того, як рухатися вперед у невизначені часи. Бренди, які зараз активні, завдяки ідейному лідерству та креативному контенту, забезпечать найкращу позицію.

Особливості туристичного продукту впливають на використання та ефективність традиційних інструментів маркетингової комунікації, таких як реклама, виставки тощо, у презентації DESTИНАЦІЇ масового туризму та, з іншого боку, на можливу перевагу використання нових сучасних тенденцій та інструментів маркетингової комунікації. Залучення технологічних компаній, які вдосконалюють комунікацію готелів з гостями, опрацьовують досвід гостей і покращують підзвітність персоналу в індустрії гостинності є новим трендом в налагодженні комунікацій в індустрії гостинності. Дослідники визнали, що технології стали основним компонентом розширення ринків, і визначили цілі маркетингові стратегії навколо глобального доступу до технологій.

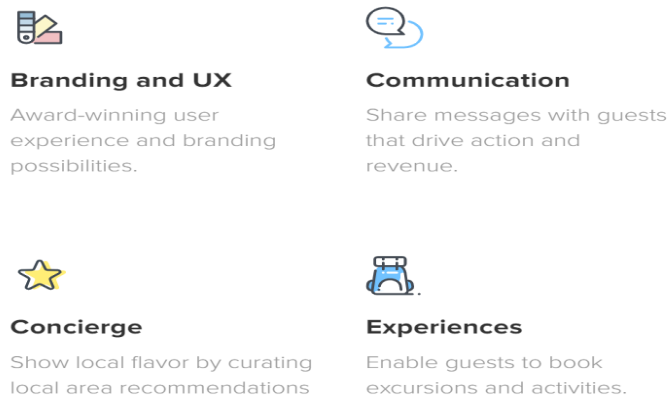
Розглянемо детальніше принципи роботи однієї з таких технологічних фірм – англійської компанії *Monscierge* (Лондон), яка з 2009 року змінює гостинність. Їхня діяльність розгорнута в понад 45 країнах і охоплює понад 26 мов. Основна місія полягає в тому, щоб допомогти партнерам налагодити кращі стосунки з клієнтами. *Monscierge* надає відзначену нагородами платформу SaaS для брендів гостинності та охорони здоров'я для підключення та спілкування.

Дана програмна платформа, побудована на *Experience Engine*, дає змогу організаціям надавати контент через численні цифрові точки взаємодії, що покращує лояльність, збільшує дохід та ефективність роботи. Завдяки запатентованій технології та широкому спектру способів доставки бренди можуть надати будь-кому особистий досвід. *Monscierge* сприяє створенню чудового досвіду для гостей та допомагає вирішувати проблеми, з якими щодня стикаються готелі та житло для відпочинку. Платформа допомагає підвищити комунікацію, підзвітність персоналу та покращити якість обслуговування гостей, водночас збільшуючи дохід.

За допомогою *Stay Enhancements* менеджери готелю можуть пропонувати послуги, збільшувати продажі або демонструвати продукти для отримання додаткового прибутку. Унікальні послуги, які надаються або відправляються гостям, створюють спогади, покращують відгуки гостей і можуть отримати додатковий дохід. Враження гостей завжди є визначальним фактором у рейтинзі



готелю. Компанія надає інструменти, які допомагають монетизувати враження, які створюють кращий досвід для гостей. Такі функції забезпечують прибуток і спілкування, пропонуючи гостям фантастичне перебування.



*Рисунок 1. Можливості платформи компанії Monscierge*

Розділ «Брендинг» містить інформацію про відзначення нагородами готелю та можливості брендингу. Розділ «Спілкування» дозволяє поділитися повідомленнями з гостями, які спонукають до дій і прибутку. Наступний розділ «Консьєрж» – для демонстрації місцевого колориту. Тут розміщуються рекомендації щодо місцевості та локації готелю. У розділі «Досвід» гості мають змогу забронювати екскурсії та заходи.

Компанія знайшла рішення для потокової трансляції готельного телебачення в номері готелю. Вони пропонують сучасний досвід потокової передачі та відмову від кабелю. Гості зможуть насолоджуватися нескінченними розвагами, якщо готель відмовиться від кабелю або надасть наявну підписку на преміальне телебачення на платформі своїм гостям.



*Рисунок 2. Приклади преміального телебачення в готелі*

Сучасні готелі мають надавати інформацію про заходи та події, які можуть зацікавити гостей на території або за її межами. Задля вирішення такого нагального питання компанія пропонує платформу, яка допоможе вам виділити та монетизувати події.

Підвищення ефективності персоналу залежать від можливості бачити відгук вчасно та відреагувати на нього. Дана платформа покращує час відгуку на 50%. І в середньому показники задоволеності гостей зростають на 1,1 бали, а деякі готелі повідомляють про зростання доходу на середній номер на понад 10%.

#### Connect Messaging Includes



##### Guest Messaging

Communicate with guests through automated and managed SMS text messaging.



##### Guest Pre-Check

Speed up and jump start your guests' check-in process with a responsive web link.



##### Digital Directory

Responsive website providing on-site amenities, digital compendium and local recommendations.



##### Connect Staff

Service request management to communicate, track and resolve guest and staff service requests.

### *Рисунок 3. Способи онлайн комунікації в системі*

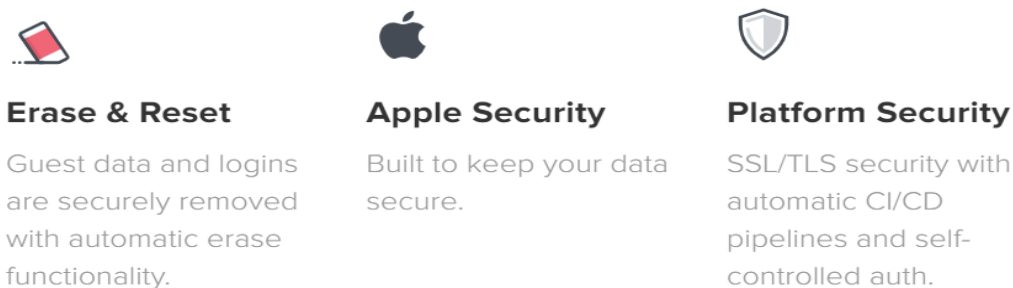
Для ефективної комунікації з гостями створено спеціальний онлайн чат для автоматичної відправки повідомлень. Для прискорення процесу реєстрації та поселення гостей є спеціальний розділ з відповідним посиланням для попереднього поселення. Цифровий довідник доцільно замінити допомагає контролювати поточні витрати на друк і додає інтерактивність із можливістю надання негайних оновлень про спеціальні пропозиції та акції. Єдине веб-посилання за допомогою SMS, електронної пошти або QR-коду надає гостям доступ до зручностей вашого помешкання, місцевих рекомендацій, подій і спілкування.

До переваг використання такої онлайн-комунікації можемо віднести:

- Виокремлення зручностей для проживання, покрокові рекомендації, події тощо.
- Завантаження додатку на телефон чи планшет не потрібно.
- Доступ через веб-посилання, яке надсилається через SMS або QR-код.
- Заміна друкованих матеріалів, які зазвичай знаходяться в кімнаті.

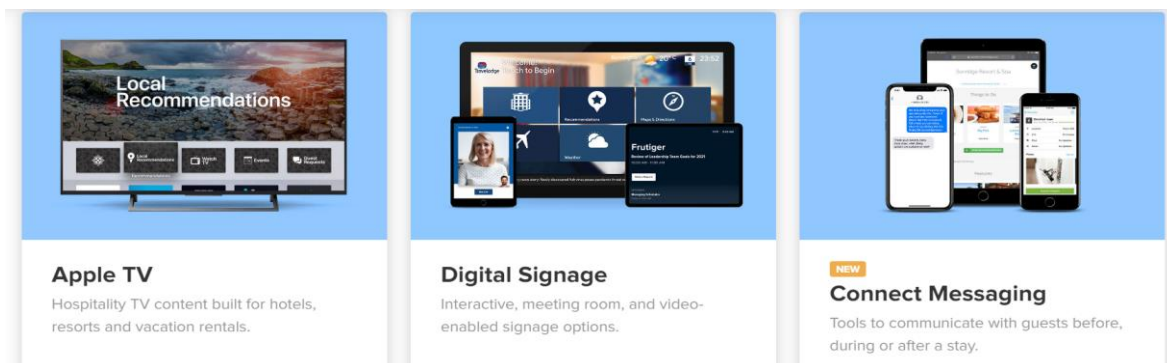
- Миттєве оновлення.

Захист персональних даних гостей є пріоритетом для готельного бізнесу. Тому задля збереження конфіденційності гостей їхні дані гостя оновлюються та знаходяться під захистом постійно.



*Рисунок 4. Захист персональних даних гостей*

Дані гостей та персональні логіни видаляються автоматично системою кожні 3 секунди. Окремо пропонується захист для користувачів програмного забезпечення Apple. Вся інформація, розміщена на інтерактивній платформі, постійно захищена та під контролем.



*Рисунок 5. Цифрові інструменти в готельному сервісі*

Індустрія гостинності забезпечує доступ гостей до високоякісного інтернету та телебачення. Apple TV є частиною готельного телебачення, яке створене для довгострокової і короткострокової оренди готелів. Три роки поспіль Apple TV отримує нагороду за найкраще рішення для готельного телебачення. *Apple TV for Hospitality* дозволяє підвищити рівень задоволеності гостей і зменшити витрати. Сучасне потокове рішення для телевізійних систем готелю забезпечує гнучкість, економію коштів і покращує враження від гостей. Для його інсталяції необхідно підключити його до телевізора, і все готово. Apple

TV для гостинності від Monscierge допомагає гостям отримати задоволення від перегляду улюблених програм, неймовірний досвід, відчуваючи справжню гостинність готелю та залишаючись впевненими у безпеці власних даних.

Ще одним цікавим та новим елементом є *Connect Signage* — це відзначене нагородою цифрове табло, створене для обміну інформацією, спілкування та трансформації даних стосовно послуг готелю. Інтерактивний сенсорний екран *Digital Signage* надає інформацію про власність, рекомендації, погоду, рекламу тощо. Він надає змогу керувати приміщеннями для зустрічей і конференц-залів за допомогою планшетів, які відображають деталі зустрічі.

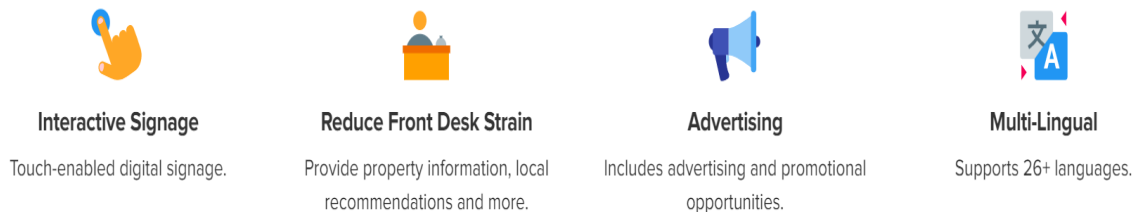
*Connect Lobby* — це цифрова віртуальна консьєрж-платформа, створена для демонстрації та просування послуг готелю. Вона демонструє місцеві рекомендації, рейси, карти, погоду та події тощо.

Можемо виокремити наступні особливості віртуальної консьєрж-платформи:

- Зменшує трафік на стійці реєстрації
- Керується через Інтернет
- Багатомовна підтримка 26+ мов
- Надає можливості спонсорства або реклами
- Підтримує вертикальне або горизонтальне кріплення
- Додаткові екрани 32", 42" або 55"
- Дозволяє підключати власні пристрої.

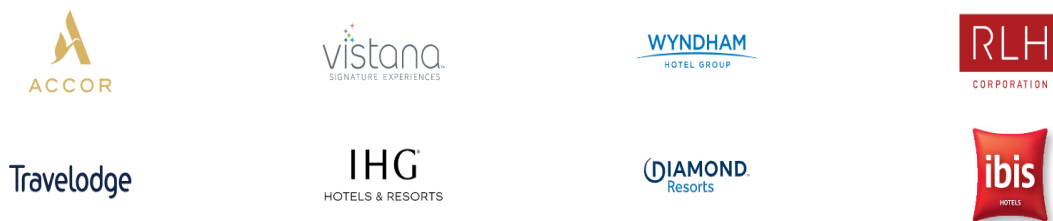
Віртуальна консьєрж-платформа сприяє підвищенню продаж, популяризує внутрішні послуги, наприклад ресторани і кафе. Менеджер готелю може керувати рекламними акціями та відображати змінний вибір реклами за допомогою простого у використанні інструмента керування. Дана технологія дозволяє скоротити час очікування на стійці реєстрації на 20% або більше. За допомогою *Connect Lobby* гості можуть знайти інформацію, отримати місцеві рекомендації, переглянути зустрічі чи події тощо. Готелі зазвичай використовують понад 20 інтерактивних дисплеїв *Connect Lobby* одночасно, розташованих у вестибюлі, конференц-залах, зонах загального користування та

гостьових кімнатах. Такі вивіски можуть бути представлені в горизонтальному або вертикальному форматах і в різних розмірах. Connect Lobby — це цифрова конс'єрж-платформа, яка відповідає ADA, створена для демонстрації діяльності та послуг готелю. Існують різноманітні форм-фактори, розміри та варіанти апаратного забезпечення для інтерактивних і неінтерактивних вивісок.



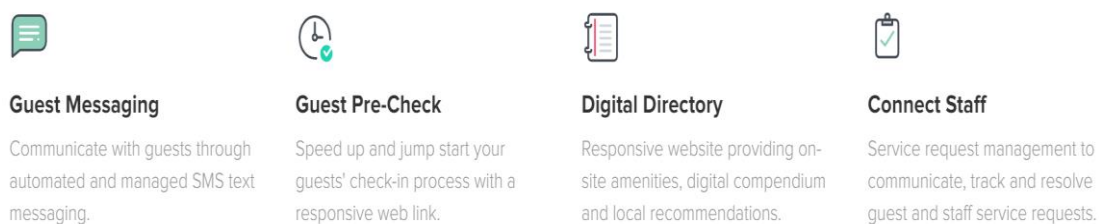
*Рисунок 6. Можливості інтерактивних дошок*

Monscierge допомагає створювати бренди та гостей за допомогою гостинних рішень для кожного етапу подорожі гостя. Прикладом визнання діяльності Monscierge є відомі світові компанії, які мають успішний досвід використання цих технологій у своїй діяльності.



*Рисунок 7. Компанії-користувачі технологій Monscierge*

Для ефективного спілкування з гостями розроблена платформа *Connect Messaging* — це повна платформа для обміну повідомленнями та інформацією для персоналу, щоб спілкуватися з гостями до, під час або після перебування.



*Рисунок 8. Складові платформи Connect Messaging*

Спілкування з гостями відбувається за *SMS-повідомлень*. Обмін текстовими повідомленнями є ефективним способом спілкування, оскільки взаємодія є віртуальною і не вимагає фізичної присутності гостя, не відволікаючи його від відпочинку. Система розсилки SMS-повідомлень гостям – автоматизована та дозволяє скоротити час реєстрації на 40%. Така система забезпечує двосторонній зв'язок.

Завдяки функції *Pre-Check* персонал скорочує час реєстрації гостей на 40% завдяки автоматизації. Крім того, вона є зручною для мобільних пристроїв, оскільки веб-посилання для початку попередньої перевірки надсилається гостю електронною поштою або SMS. На веб-сайті містяться дані про реєстрацію заїзду, надіслані в готель для підтвердження. Система є сертифікованою Opera та інтегрується з багатьма системами PMS. Щодня системою може надсилатися шість мільярдів SMS-повідомлень. Цифровий обмін повідомленнями надає цінні можливості обслуговування, підвищує задоволеність гостей і перехоплює потенційно шкідливі відгуки.



**SMS Messaging**

Communicate before, during or after a stay with SMS.



**Real-Time**

Advanced workflows and automation for real-time insight.



**Guest Pre-Check**

Skip the line with a PreCheck process to speed up guest check in.



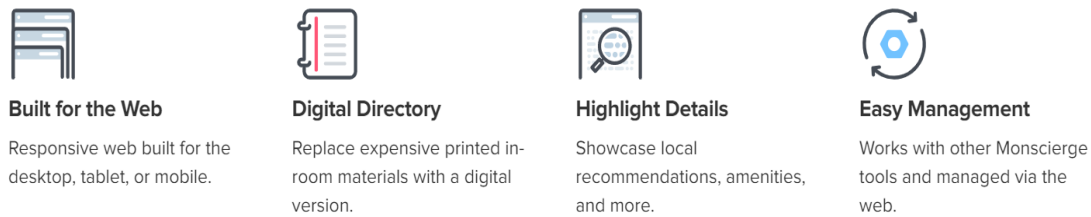
**Easy to Start**

No app to download and easy to get started.

*Рисунок 9. Можливості онлайн-взаємодії з гостями готелю*

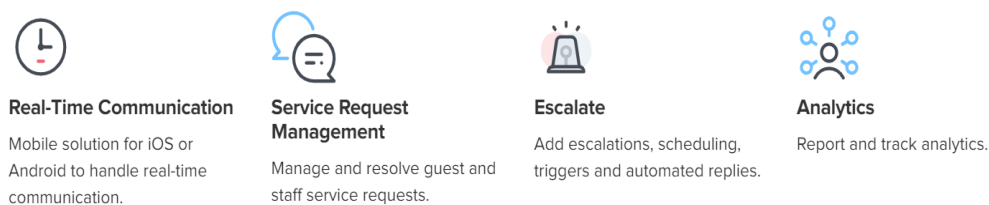
Функція *Смс-повідомлення* дозволяють спілкування з гостем до, під час та після виселення готелю. Функція *Реальний час* дозволяє контролювати розширені робочі процеси та автоматизувати дані для аналізу в реальному часі. Опція *Попередня перевірка гостей* забезпечує пропуск черги за допомогою процесу PreCheck, щоб пришвидшити реєстрацію гостей.

Цифровий каталог, розроблений для настільних і мобільних пристроїв, забезпечує повну взаємодію з помешканням, включаючи можливість переглядати рекомендації, події, створювати запити або навіть замовляти обслуговування номерів.



*Рисунок 10. Цифровий довідник*

Це адаптивна веб-розробка, створена для настільного комп'ютера, планшета чи мобільного пристрою, яка замінює дорогі друковані матеріали в номері цифровою версією. Цифровий довідник взаємодіє з іншими інструментами Monscierge та керується через Інтернет. Вся інформація обробляється в реальному часі. Менеджери мають можливість обробляти запити на обслуговування та спілкування гостей і персоналу в реальному часі. Крім того, цифровий довідник придатний для мобільних версій для iOS та Android, дозволяє планувати і надсилати автоматичні відповіді, зберігаючи детальні звіти та аналітику.



*Рисунок 11. Можливості для управління комунікацією в готелі*

Таким чином, зазначені інформаційні технології підвищують ефективності персоналу, покращують час відповіді на запит на 50% . Персонал може керувати завданнями та безпосередньо відповідати на запити гостей, контролювати час відповіді та оптимізувати командні завдання. *Connect Staff* допомагає забезпечити задоволеність гостей і організувати робочі процеси ефективніше. Зростають показники задоволеності гостей та дохід за номери в середньому на 10%. Програмне забезпечення має мобільне рішення для iOS або Android для спілкування в реальному часі, що дозволяє керувати та вирішувати запити гостей і персоналу. Опції планування, тригери та автоматичні відповіді полегшують комунікацію з гостями, а розділ Аналітика допоможе звітувати та відстежити аналітику.

## SECTION 8. INSURANCE

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.8.1

**8.1 Розробка дискримінантної моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування**

Правильне формування та своєчасна оцінка соціально-економічного потенціалу медичного страхування – запорука стійкого та динамічного розвитку вітчизняного страхового ринку, а отже й основа розвитку медичного страхування в Україні. При цьому, важливим завданням медичного страхування є побудова механізму компенсації збитків фізичних осіб шляхом фінансування медичної допомоги (послуг), у тому числі профілактичної.

Соціально-економічний потенціал медичного страхування включає в себе спроможність використання ресурсів, що не мають фінансового вираження. Соціально-економічний потенціал медичного страхування з боку страхувальників – це сукупність всіх форм ресурсів, які є тимчасово або відносно вільними від тих чи інших зобов'язань, та можуть бути використані потенційними суб'єктами страхового ринку (як правило, фізичними особами, рідше – юридичними особами) для забезпечення медичного обслуговування. З боку страховиків, соціально-економічний потенціал медичного страхування – це сукупність ресурсів їх та ресурсів лікувальних установ, що можуть бути у середньостроковій перспективі використані на забезпечення медичного обслуговування фізичних осіб – суб'єктів медичного страхування.

При визначенні фінансового потенціалу медичного страхування базисною буде оцінка вартості медичної послуги та сукупності фінансових ресурсів, що можуть бути використані на її фінансування. При визначенні соціально-економічного потенціалу базисною буде вартісна оцінка медичного забезпечення та вартості всіх форм ресурсів, що можуть бути при цьому використані [427].

Аналіз стану здоров'я населення і тенденцій в розвитку економічних, соціальних і демографічних процесів в Україні підтверджують високу



актуальність досліджень результативного розвитку системи охорони здоров'я і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, з якими пов'язаний розвиток цієї сфери [428].

Через це особливої актуальності й важливості набуває оцінка соціально-економічного потенціалу медичного страхування, оскільки вона дозволяє виявити внутрішні проблеми і завчасно зробити необхідні заходи [429].

З метою зменшення ризиків, пов'язаних з ухваленням управлінських рішень, в економічно розвинених країнах широко використовуються технології формування, виявлення і розпізнавання економічних явищ. Передумовою для вживання подібного підходу є припущення про існування таких показників, які неможливо спостерігати безпосередньо, але можна оцінити по декількох первинних ознаках – спостережуваних чинниках. Відповідно до даного підходу, такими чинниками є:

- використання фінансових ресурсів;
- використання матеріальних ресурсів;
- використання трудових ресурсів;
- використання інформаційних ресурсів.

Запропонована сукупність чинників визначає такий результативний показник, як фінансовий потенціал медичного страхування, що є оцінкою його соціально-економічного потенціалу і наводить його до розділення на чотири рівні з метою виявлення властивих для кожного з них характеристик. Визначимо ці рівні:

- фінансовий потенціал, який передбачає абсолютну фінансову стійкість медичного страхування (високий рівень);
- фінансовий потенціал, який передбачає нормальний тип рівня фінансової стійкості медичного страхування (середній рівень);
- фінансовий потенціал, який передбачає нестабільну фінансову стійкість медичного страхування (задовільний рівень);

– фінансовий потенціал, який передбачає кризисну фінансову стійкість медичного страхування (низький рівень).

Завдання розділення соціально-економічного потенціалу медичного страхування на класи вирішується за допомогою методу дискримінантного аналізу, який є розділом класичного факторного статистичного аналізу. Метою багатфакторного дискримінантного аналізу є оцінка й інтерпретація значення однієї залежної змінної за допомогою значень декількох незалежних змінних (чинників впливу).

Для побудови дискримінантної моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування необхідно відібрати ряд показників тих, що характеризують її стійкість. В процесі аналізу підбирається комбінація показників, для кожного з яких визначається вага в дискримінантній функції. Величини окремих ваг характеризують різний вплив окремих показників на значення вихідної змінної, яка в ідеальному вигляді характеризує соціально-економічний потенціал медичного страхування [430, 431].

Мета відбору полягає в тому, аби вибрати з безлічі наявних показників лише ті, які дають можливість зробити найбільш значимими і достовірними висновки відносно соціально-економічного потенціалу медичного страхування, тим самим забезпечуючи високу точність класифікації.

Першим етапом побудови дискримінантної моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування є формування первинного переліку незалежних змінних.

Для проведення діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування, з використанням розроблених раніше підходів, а також побудови власної моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування, необхідно сформувати базу даних.

Після первинного аналізу показників, що впливають на соціально-економічний потенціал медичного страхування, було відібрано 37 коефіцієнтів, які охоплюють показники використання фінансових, матеріальних ресурсів, трудових і інформаційних ресурсів.

Далі при побудові моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування виникає завдання відбору найбільш значимих незалежних чинників по мірі впливу на результативний показник.

З математичної точки зору, таке завдання зводиться до оптимального стискування інформації про чинники, що впливають на соціально-економічний потенціал медичного страхування, тобто до віддзеркалення цієї інформації мінімальною кількістю параметрів при заданому рівні точності або до мінімізації втрат інформації при заданій кількості узагальнених координат. При цьому, необхідно враховувати, що відібрані в модель вхідні чинники повинні охоплювати різні узагальнені групи показників.

Наступним є перехід до аналізу показників з точки зору їх значущості для визначення рівня соціально-економічного потенціалу медичного страхування і їх відбору в модель діагностики соціально-економічного потенціалу. Здійснити адекватний відбір фінансових показників можна шляхом їх перевірки на мультиколінеарність, на основі таких статистичних критеріїв:

- $\chi^2$  – для всього масиву змінних;
- $F$  – для кожної змінної з останніми змінними;
- $t$  – для кожної пари змінних.

При цьому, мультиколінеарність негативно впливає на кількісні характеристики математичної моделі або взагалі робить її побудову неможливою.

Інший важливий аспект, на який слід звернути увагу при відборі показників в дискримінантну модель діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування, пов'язаний з мірою відхилення значень незалежних змінних при їх міжгруповому зіставленні.

Таким чином, для відбору показників, які впливають на рівень соціально-економічного потенціалу медичного страхування доцільно скористатися загальним критерієм дискримінанта «лямбда Вілкса» –  $L_W$ , а для забезпечення чіткого визначення вихідного показника –  $LMI$ , включенням в дискримінантну

модель показників з мінімальними значеннями  $L_w$ , що належать альтернативним рівням типа соціально-економічного потенціалу.

В результаті проведеного аналізу відібраний набір вхідних чинників в модель діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування, які охоплюють всі основні групи показників фінансової стійкості медичного страхування і які позбавлені мультиколінеарності. При цьому була отримана модель діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування у вигляді дискримінантної функції на основі запропонованого набору вхідних чинників з власними параметрами.

Представимо дану модель у формалізованому вигляді.

Показник управління матеріальними ресурсами соціально-економічного потенціалу медичного страхування ( $FM$ ) має вигляд:

$$FM = f(I_1, I_2, I_3, I_4) \quad (1)$$

де:  $I_1$  – фондвіддача медичного устаткування у сфері охорони здоров'я;

$I_2$  – фондоозброєність персоналу медичним устаткуванням;

$I_3$  – коефіцієнт забезпеченості ліжковим фондом в установах охорони здоров'я на 10 тис. населення;

$I_4$  – коефіцієнт зносу медичного устаткування у сфері охорони здоров'я.

Показник управління трудовими ресурсами соціально-економічного потенціалу медичного страхування ( $FT$ ) має вигляд:

$$FT = f(I_5, I_6, I_7, I_8, I_9) \quad (2)$$

де:  $I_5$  – коефіцієнт забезпеченості лікарями на 10 тис. населення;

$I_6$  – коефіцієнт забезпеченості середнім медичним персоналом на 10 тис. населення;

$I_7$  – коефіцієнт забезпеченості студентами медичних вищих учбових закладів III-IV рівня акредитації на 10 тис. населення;

$I_8$  – коефіцієнт забезпеченості студентами медичних вищих учбових закладів I-II рівня акредитації на 10 тис. населення;

$I_9$  - питома вага медичних вищих учбових закладів в загальній кількості вищих учбових закладів III-IV рівня акредитації.

Показник управління державними фінансовими ресурсами, соціально-економічного потенціалу медичного страхування ( $GF$ ) має наступний вигляд:

$$GF = f(I_{10}, I_{11}, I_{12}) \quad (3)$$

де:  $I_{10}$  – витрати зведеного бюджету на охорону здоров'я з розрахунку на 1 мешканця;

$I_{11}$  – середньомісячна заробітна плата лікарів;

$I_{12}$  – середньомісячна заробітна плата середнього медичного персоналу.

Показник управління фінансовими ресурсами медичних страхових компаній, соціально-економічного потенціалу медичного страхування ( $MRF$ ) має вигляд:

$$MRF = f(I_{13}, I_{14}, I_{15}, I_{16}, I_{17}, I_{18}) \quad (4)$$

де:  $I_{13}$  – доля страхових премій по обов'язковому медичному страхуванню в загальній сумі страхових премій;

$I_{14}$  – доля страхових премій по добровільному медичному страхуванню в загальній сумі страхових премій;

$I_{15}$  – доля страхових відшкодувань по обов'язковому медичному страхуванню в загальній сумі страхових відшкодувань;

$I_{16}$  – доля страхових відшкодувань по добровільному медичному страхуванню в загальній сумі страхових відшкодувань;

$I_{17}$  – середнє співвідношення страхових відшкодувань до страхових премій по обов'язковому медичному страхуванню;

$I_{18}$  – середнє співвідношення страхових відшкодувань до страхових премій по добровільному медичному страхуванню.

Показник управління фінансовими ресурсами страхувальників (фізичні і юридичні особи), соціально-економічного потенціалу медичного страхування ( $SR$ ) має вигляд:

$$SR = f(I_{19}, I_{20}, I_{21}, I_{22}) \quad (5)$$

де:  $I_{19}$  – середньомісячна заробітна плата в країні на одного працівника;

$I_{20}$  – коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати до мінімальної;

$I_{21}$  – коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати до встановленого законом прожиткового мінімуму;

$I_{22}$  – питома вага медичних страховиків до загального числа суб'єктів страховиків;

На основі експертного методу необхідно визначити вагові значення показників соціально-економічного потенціалу медичного страхування.

Звідси формули розрахунку приведених показників набувають наступного вигляду:

$$FM = \beta_{FM} (I_1 + I_2 + I_3 + I_4) \quad (6)$$

де:  $\beta_{FM}$  – вага ресурсної групи «Матеріальні ресурси» соціально-економічного потенціалу медичного страхування.

$$FT = \beta_{FT} (I_5 + I_6 + I_7 + I_8 + I_9) \quad (7)$$

де:  $\beta_{FT}$  – вага ресурсної групи «Трудові ресурси» соціально-економічного потенціалу медичного страхування.

$$GF = \beta_{GF} (I_{10} + I_{11} + I_{12}) \quad (8)$$

де:  $\beta_{GF}$  – вага ресурсної групи «Державні фінансові ресурси» соціально-економічного потенціалу медичного страхування.

$$MRF = \beta_{MRF} (I_{13} + I_{14} + I_{15} + I_{16} + I_{17} + I_{18}) \quad (9)$$

де:  $\beta_{MRF}$  – вага ресурсної групи «Фінансові ресурси медичних страхових компаній» соціально-економічного потенціалу медичного страхування.

$$SR = \beta_{SR} (I_{19} + I_{20} + I_{21} + I_{22}) \quad (10)$$

де:  $\beta_{SR}$  – вага ресурсної групи «Фінансові ресурси страхувальників (фізичні і юридичні особи)» соціально-економічного потенціалу медичного страхування.

Далі рівень соціально-економічного потенціалу медичного страхування ( $LMI$ ) визначається по формулі:

$$LMI = \frac{(FM + FT + GF + MRF + SR)}{5} \quad (11)$$

Приведемо розрахункові формули даних показників:

Фондовіддача медичного устаткування у сфері охорони здоров'я  $I_1$ :

$$I_1 = \frac{VS}{Coz} \quad (12)$$

де:  $VS$  - об'єм послуг охорони здоров'я, що надаються;

$Coz$  - середньорічна вартість основних засобів.

Фондоозброєність персоналу медичним устаткуванням -  $I_2$ :

$$I_2 = \frac{Coz}{N} \quad (13)$$

де:  $N$  - середньорічна облікова чисельність медичних працівників.

Коефіцієнт забезпеченості ліжковим фондом в установах охорони здоров'я на 10 тис. населення -  $I_3$ :

$$I_3 = \frac{LFv}{LF} \quad (14)$$

де:  $LFv$  - фактично використовуваний ліжковий фонд;  
 $LF$  - загальний ліжковий фонд.

Коефіцієнт зносу медичного устаткування у сфері охорони здоров'я -  $I_4$ :

$$I_4 = \frac{D}{PCoz} \quad (15)$$

де:  $D$  - загальна сума зносу медичного устаткування у сфері охорони здоров'я;  
 $PCoz$  - первинна вартість медичного устаткування у сфері охорони здоров'я.

Коефіцієнт забезпеченості лікарями на 10 тис. населення -  $I_5$ :

$$I_5 = \frac{ND}{NP} \times 10000 \quad (16)$$

де:  $ND$  - загальна кількість лікарів в Україні;  
 $NP$  - чисельність населення країни.

Коефіцієнт забезпеченості середнім медичним персоналом на 10 тис. населення -  $I_6$ :

$$I_6 = \frac{NsmP}{NP} \times 10000 \quad (17)$$

де:  $NsmP$  - загальна кількість середнього медичного персоналу в Україні.



Коефіцієнт забезпеченості студентами медичних вищих учбових закладів III-IV рівня акредитації на 10 тис. населення -  $I_7$  :

$$I_7 = \frac{Nstud(III - IV)}{NP} \times 10000 \quad (18)$$

де:  $Nstud(III - IV)$  - чисельність студентів медичних вищих учбових закладів III-IV рівня акредитації.

Коефіцієнт забезпеченості студентами медичних вищих учбових закладів I-II рівня акредитації на 10 тис. населення  $I_8$  :

$$I_8 = \frac{Nstud(I - II)}{NP} \quad (19)$$

де:  $Nstud(I - II)$  - чисельність студентів медичних вищих учбових закладів I-II рівня акредитації;

Питома вага медичних вищих учбових закладів в загальній кількості вищих учбових закладів III-IV рівня акредитації -  $I_9$  :

$$I_9 = \frac{NUn(med)}{NUn} \quad (20)$$

де:  $NUn(med)$  - кількість вищих учбових медичних закладів;

$NUn$  - загальна кількість вищих учбових закладів.

Витрати зведеного бюджету на охорону здоров'я з розрахунку на 1 мешканця -  $I_{10}$  :

$$I_{10} = \frac{Ex(med)}{NP} \quad (21)$$

де:  $Ex(med)$  - загальна сума витрат на охорону здоров'я.

Середньомісячна заробітна плата лікарів -  $I_{11}$  (за даними Державної служби статистики).

Середньомісячна заробітна плата середнього медичного персоналу  $I_{12}$  (за даними Державної служби статистики).

Питома вага страхових премій по обов'язковому медичному страхуванню в загальній сумі страхових премій -  $I_{13}$ :

$$I_{13} = \frac{CB(\text{med})}{CB} \quad (22)$$

де:  $CB(\text{med})$  - загальна сума страхових премій по обов'язковому медичному страхуванню;

$CB$  - загальна сума страхових премій.

Питома вага страхових премій по добровільному медичному страхуванню в загальній сумі страхових премій -  $I_{14}$ :

$$I_{14} = \frac{CB(\text{med})\text{volun}}{CB} \quad (23)$$

де:  $CB(\text{med})\text{volun}$  - загальна сума страхових премій по добровільному медичному страхуванню.

Питома вага страхових відшкодувань по обов'язковому медичному страхуванню в загальній сумі страхових відшкодувань -  $I_{15}$ :

$$I_{15} = \frac{\Pi(\text{med})}{\Pi} \quad (24)$$

де:  $\Pi(\text{med})$  - сума страхових відшкодувань по обов'язковому медичному страхуванню;

$\Pi$  - загальна сума страхових відшкодувань.

Питома вага страхових відшкодувань по добровільному медичному страхуванню в загальній сумі страхових відшкодувань -  $I_{16}$ :

$$I_{16} = \frac{\Pi(\text{med})\text{volun}}{\Pi} \quad (25)$$

де:  $\Pi(\text{med})\text{volun}$  - сума страхових відшкодувань по добровільному медичному страхуванню.

Середнє співвідношення страхових відшкодувань до страхових премій по обов'язковому медичному страхуванню -  $I_{17}$ :

$$I_{17} = \frac{\Pi(\text{med})}{CB(\text{med})} \quad (26)$$

Середнє співвідношення страхових відшкодувань до страхових премій по добровільному медичному страхуванню -  $I_{18}$ :

$$I_{18} = \frac{\Pi(\text{med})\text{volun}}{CB(\text{med})\text{volun}} \quad (27)$$

Середньомісячна заробітна плата в країні на одного працівника -  $I_{19}$  (за даними Державної служби статистики).

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати до мінімальної -  $I_{20}$ :

$$I_{20} = \frac{\bar{S}}{MinS} \quad (28)$$

де:  $\bar{S}$  - середньомісячна заробітна плата на одного працівника;

$MinS$  - середня мінімальна заробітна плата.

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати до встановленого законом прожиткового мінімуму -  $I_{21}$ :

$$I_{21} = \frac{\bar{S}}{Subsis} \quad (29)$$

де: *Subsis* - середньомісячний встановлений законом прожитковий мінімум.

Питома вага медичних страховиків до загального числа суб'єктів страховиків -  $I_{22}$ :

$$I_{22} = \frac{Nsgms}{Nsg} \quad (30)$$

де: *Nsgms* - кількість медичних страховиків;

*Nsg* - загальна кількість страховиків.

Соціально-економічний потенціал медичного страхування був структурований на відповідні йому типи (абсолютний, нормальний, нестабільний, кризовий) і визначені їх порогові значення, які представлені в табл. 1.

Таблиця 1.

Порогові значення типа соціально-економічного потенціалу медичного страхування

| Назва типу     | Умовне позначення | Порогові значення |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Абсолютний     | $FP_A$            | $\geq 1$          |
| Нормальний     | $FP_N$            | (0.7, 1.0)        |
| Нестабільний   | $FP_S$            | (0.4, 0.7)        |
| Кризовий       | $FP_K$            | (0.1, 0.4)        |
| Катастрофічний | $FP_{KAT}$        | (-1.0, 0.1)       |

Залежно від типу соціально-економічного потенціалу медичного страхування, визначається рівень соціально-економічного потенціалу, оцінка якого представлена в табл. 2.

Таблиця 2.

Оцінка соціально-економічного потенціалу медичного страхування

| Назва рівня  | Умовне позначення | Порогові значення |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Високий      | $LMI_V$           | $\geq 1$          |
| Середній     | $LMI_C$           | (0.7, 1.0)        |
| Задовільний  | $LMI_R$           | (0.4, 0.7)        |
| Низький      | $LMI_B$           | (0.1, 0.4)        |
| Дуже низький | $LMI_{SB}$        | (-1.0, 0.1)       |

Оцінка та визначення рівня соціально-економічного потенціалу доцільно проводити за кожним блоком ресурсів потенціалу, тому що різні показники мають різні напрями динаміки, що виключає можливість однозначної його оцінки. Блочні оцінки соціально-економічного потенціалу медичного страхування дають достатньо повну інформацію про динаміку окремих показників і напрямів діяльності галузі. При цьому ці оцінки мають різну спрямованість зміни результативності діяльності: одні з них характеризують позитивну динаміку показників, інші ж вказують на зниження результативності діяльності. В цьому випадку аналітикам достатньо важко оцінити результати діяльності в цілому, використовуючи лише інформацію про одиничні і блочні оцінки показників. Тому доцільним є розрахунок комплексної оцінки соціально-економічного потенціалу медичного страхування, де знаходять відображення результати по всіх основних аспектах діяльності галузі, причому така оцінка в більшому ступені, ніж одиничні оцінки, становить інтерес для державного фінансового управління.

Пропонована модель діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування має наступні позитивні характеристики:

1) при побудові моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування використовувався набір вхідних змінних, який був схильний до аналізу на мультиколінеарність, з метою видалення зайвих чинників

і можливості здійснення коректних висновків про результати взаємозв'язку змінних. Внаслідок чого була отримана модель з набором незалежних і найбільш інформативних чинників впливу. Це дало змогу виявити і оцінити проблеми ефективного управління соціально-економічним потенціалом медичного страхування;

2) аналіз результатів моделі дозволяє виявити значні невідповідності розроблених раніше дискримінантних моделей умовам національної економіки і підвищити точність діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування;

3) запропонований підхід до розробки моделі діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування вільний від недоліків інших підходів, в умовах країн з перехідною економікою, оскільки дозволяє зважати на специфіку бізнесу в медичному страхуванні й зберігає свою стійкість в часі. Ця стійкість досягається за рахунок того, що вишиковуються свої комплексні фінансові оцінки. Все це говорить про те, що запропонована модель діагностики соціально-економічного потенціалу медичного страхування збереже свою актуальність до тих пір, поки законодавча база у сфері медичного страхування не зазнає кардинальних змін, що в даному випадку доведеться здійснювати новий відбір чинників впливу і проводити переналаштування параметрів моделі. Запропонований підхід до розробки моделі діагностики соціально-економічного потенціалу дає змогу розробити відповідні моделі й в інших галузях страхування відповідно до специфіки об'єкту страхового захисту.

Враховуючи динаміку оцінки соціально-економічного потенціалу медичного страхування, можна стверджувати, що медичне страхування в Україні має достатній внутрішній потенціал для його розвитку, проте за наявності внутрішнього потенціалу, галузь має й додаткові можливості щодо його зміцнення, на розвиток яких і повинна бути зорієнтована система управління соціально-економічним потенціалом медичного страхування.

Блочні оцінки фінансово потенціалу медичного страхування дають достатньо повну інформацію про динаміку окремих показників і напрямів

діяльності галузі. При цьому, як видно з результатів виконаного аналізу, ці оцінки мають різну спрямованість зміни результативності діяльності: одні з них характеризують позитивну динаміку показників, інші ж вказують на зниження результативності діяльності. В цьому випадку аналітикам достатньо важко оцінити результати діяльності в цілому, використовуючи лише інформацію про одиничні й блочні оцінки показників. Тому доцільним є розрахунок комплексної оцінки соціально-економічного потенціалу медичного страхування, де знаходять відображення результати по всіх основних аспектах діяльності галузі, причому така оцінка в більшому ступені, ніж одиничні оцінки, становить інтерес для державного фінансового управління [432, 433].

За допомогою даної моделі можна порівняти ефективність використання ресурсів медичного страхування у часі, тим самим впливаючи на існуючий соціально-економічний потенціал, змінюючи кожну його складову.

## 8.2 Страхове забезпечення використання послуг охорони здоров'я

Перестраховочним брокером Willis Towers Watson (WTW) у період з липня по вересень 2022 року було проведено опитування «Global Medical Trends Survey 2023», до якого були залучені 257 провідних страхових компаній, що представляють 55 країн. Мотивація до проведення такого опитування полягала в необхідності дослідження підґрунтя тенденції зростанню глобальних витрат на охорону здоров'я.

Інфляційні процеси, загальна нестабільність у світовій економіці, збільшення використання медичних послуг після пандемії та динамічний ринок праці потребують пошуку оптимальної моделі покриття витрат на охорону здоров'я. В цьому контексті додаткової уваги потребує використання механізму страхування, який зазвичай забезпечує стабільність, соціальні гарантії в суспільстві за допомогою механізму фінансового захисту. Протягом століть страхування удосконалювалося, змінювалися його організаційні форми, методи компенсації збитків, посилювалась розмаїтість страхових програм у міру розширення страхових інтересів і зміни страхових ризиків.

Слід зазначити, що в світовій практиці співіснують різні моделі систем охорони здоров'я, що передбачають різні джерела фінансування медичних витрат, а саме: кошти державного бюджету, страхові внески з обов'язкового та добровільного медичного страхування, тощо (табл.1).

Таблиця 1

Моделі національних систем охорони здоров'я

| Країна                                  | Німеччина           | Японія | Канада | Франція  | Велика Британія | США     |
|---|---------------------|--------|--------|----------|-----------------|---------|
| Тип моделі                              | Соціально- страхова |        |        | Державна |                 | Ринкова |
| Частка витрат на охорону здоров'я у ВВП | 8,10%               | 6,60%  | 8,70%  | 8,50%    | 6,00%           | 14%     |



Продовження табл. 1

|                      |   |  |  |  |                  |   |
|----------------------|---|--|--|--|------------------|---|
| Джерело фінансування | ОМС – 60%<br>ДМС – 10%<br>Державний бюджет-15%<br>Власні кошти громадян=15% | ОМС – 60%<br>Державний бюджет – 10%<br>Суспільні фонди – 10%<br>Власні кошти громадян -20% | Федеральні фонди і фонди бюджетів провінцій – 90%<br>Фонди приватних СК і добровільні пожертвування – 10%. | ОМС – 50%<br>ДМС – 20%<br>Державний бюджет – 10%<br>Власні кошти громадян – 20%. | Державний бюджет | Приватне страхування – 40%<br>Власні кошти громадян – 20%<br>Програми для малозабезпечених та людей похилого віку - 40% |
|----------------------|---|--|--|--|------------------|---|

Складено за даними [434].

Уточнимо, що дослідження «Global Medical Trends Survey 2023» показує, що тенденція витрат на медичне обслуговування зростає з 8,2% у 2021 році до вищих, ніж очікувалося, 8,8% у 2022 році – і, за прогнозами, зростає ще більше у 2023 році до стабільно високого середнього глобального значення в 10%. Очікується, що зростання витрат торкнеться багатьох регіонів, а середній приріст витрат: в країнах Латинської Америки – прогнозується з 18,2% до 18,9%, в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону – з 6,9% до 10,2%, Близького Сходу та Африки – з 10,5% до 11,5%. Навіть Європа, де традиційно спостерігається набагато менше зростання витрат, не виключена з рекордних рівнів тенденції. У 2023 році очікується, що середній приріст у Європі зростає до 8,6% проти 8% у 2022 році. Єдиним регіоном, де очікується зниження витрат на медичне обслуговування, є Північна Америка, де, за прогнозами буде зниження з 9,4% у 2022 році до 6,5% у 2023 році [435]. Отже, за даними дослідження WTW можемо припустити, що серед моделей національних систем охорони здоров'я в контексті мінімізації медичних витрат певні переваги має ринкова модель, саме вона властива Північній Америці. Характерною ознакою цієї моделі є потужне використання приватного страхування.

Опитування «Global Medical Trends Survey 2023» довело, що основним рушієм зростання медичних витрат є: надмірне використання медичних послуг (на це вказали 74% опитаних страховиків) через те, що медичні працівники рекомендують занадто багато послуг, що часто не обумовлено потребами

лікування; погані звички застрахованих (на це вказали 52% опитаних страховиків); недостатнє використання профілактичних послуг (на це вказали 50% опитаних страховиків 50%) [435].

Означимо переваги страхового забезпечення використання послуг охорони здоров'я, що є важливим бо в процесі реформування економіки України. Страхування здоров'я набирає актуальності через те, що воно забезпечує фінансовий захист на випадок необхідності отримання лікування бо допускає компенсацію витрат не лише на лікування, а й на медикаменти, адже якісні медичні послуги коштують в Україні дорого, а раптова хвороба може вимагати тривалого лікування та великих витрат.

Серед видів страхування здоров'я розрізняють: медичне страхування, страхування на випадок захворювання, страхування критичних ризиків та страхування від нещасного випадку.

Страхування є механізмом управління ризиком. Страховим ризиком в медичному страхуванні є виникнення розладу здоров'я застрахованої особи, пов'язаного з гострим захворюванням, загостренням хронічного захворювання, травмою внаслідок нещасного випадку, який зумовлює потребу у наданні їй медичних та оздоровчих послуг. Через багатоманіття ризиків щодо здоров'я устанавлюють різні програми страхового захисту, що місять одну чи декілька складових, вибір яких споживач послуги здійснює з врахуванням своїх потреб та платоспроможності (рис. 1).

| Складові програм медичного страхування   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Амбулаторно-поліклінічна допомога  | Стаціонарне забезпечення  | Невідкладна допомога  | Стомаатологія  |
| Гострі захворювання, хронічні захворювання в стадії загострення, хронічні захворювання (до 30 днів на рік), травми, опіки, отруєння, денний стаціонар, реабілітація після травм (до 30 днів на рік), інвазивні маніпуляції і малі хірургічні операції, виклик лікаря додому за медичними показаннями при неможливості самостійного відвідування, медогляд (терапевт, гінеколог/уролог, електрокардіографія, аналіз крові, аналіз крові на цукор, аналіз сечі, флюорографія) та ін. | Хронічні захворювання в стадії загострення, хронічні захворювання (до 30 днів на рік), екстрений та плановий стаціонар, стандартні для ЛПЗ та поліпшені палати. | Організація та оплата медичної допомоги Застрахованій особі при станах, що потребують невідкладної медичної допомоги, ненадання якої може призвести до смерті чи незворотних змін організму. невідкладна медична допомога організовується цілодобово в робочі, вихідні та святкові дні. | Планова та невідкладна стоматологічна допомога в межах ліміту, діагностика, терапевтичне і хірургічне лікування (карієс, пульпіт, періодонтит), знеболювання, лікування пародонтозу, зняття зубного нальоту, профілактичний стоматологічний огляд, лікувальні аплікації, фізіотерапія та ін.). Стоматологічна допомога може бути ургентною (невідкладною, екстреною) або надаватися в плановому порядку. |

Рис. 1. Основні складові програм медичного страхування

За певних умов у програми медичного страхування можуть вводити й опцію «Медикаментозне забезпечення». Забезпечення необхідними для лікування медичними препаратами, засобами медичного призначення на період перебування в стаціонарі, лікування в амбулаторно-поліклінічних умовах та для надання невідкладної допомоги за призначенням лікаря в межах страхової суми. Слід зауважити, що програми, що пропонуються на ринку страхових послуг не є стандартними, бо розробляються індивідуально в залежності від потреб споживачів. Варто зазначити, що страхове забезпечення використання послуг охорони здоров'я може бути як компенсаторним, так і асистуючим. Відмінність

полягає в тому, що в першому випадку страховики компенсують страхувальнику витрати, що було попередньо здійснено на забезпечення лікування, а в другому – страхувальник користується послугами охорони здоров'я, а страховик безпосередньо здійснює їх оплату. Важливо усвідомлювати, що в будь-якому випадку страховик сплачує за послуги охорони здоров'я в межах заздалегідь визначеної страхової суми, яка розглядається як максимум відповідальності страховика. Розмір страхової виплати медвитрат визначається у відсотках від страхової суми згідно з договором страхування.

Страхові компанії визначають певні обмеження страхування, що безпосередньо впливає на якість страхової послуги, серед яких: 1) обмеження щодо як складових та змісту програм страхування, що передбачено певним договором, так і відповідальності страховиків по певним випадкам шляхом їх виключення із страхового покриття; 2) обмеження щодо прийняття на страхування, а саме: застрахованими особами не можуть бути особи, визнані у встановленому порядку недієздатними; хворі на тяжкі нервові та психічні захворювання (порушення мозкового кровообігу, пухлин головного та спинного мозку, епілепсію, шизофренію); інваліди 1 та 2 групи; особи, визнані інвалідами дитинства та діти-інваліди; ВІЛ – інфіковані та/або хворі на СНІД; хворі на тяжкі (некомпенсовані) форми захворювань (серцево-судинної, видільної, нервової та інших систем (та/або органів) організму людини); 3) встановлення періоду очікування (в днях), протягом якого у разі настання страхового випадку, страхове відшкодування не здійснюється; 4) визначення франшизи (частина збитків, що не відшкодовується страховиком згідно з договором) на медикаментозне забезпечення та обмеження його певними фармкомпаніями.

Страхове забезпечення використання послуг охорони здоров'я набуває поширення в Україні, про що можуть свідчити дані рейтингу страхових компаній як з добровільного медичного страхування (табл. 2), так і з добровільного страхування здоров'я на випадок хвороби (табл. 3), що демонструють як наявність попиту на послуги з страхування (премії, тис. грн), так і обсяги виплат.

Рейтинг страхових компаній з добровільного медичного страхування (ДМС)  
за 1 півріччя 2022 року

| №  | Страхова компанія             | премії, тис. грн | Виплати, тис. грн |
|----|-------------------------------|------------------|-------------------|
| 1  | ПРОВІДНА                      | 409 190,8        | 222 218,1         |
| 2  | УНІКА                         | 351 587,3        | 208 129,8         |
| 3  | ARX                           | 285 542,5        | 91 971,8          |
| 4  | АЛЬФА СТРАХУВАННЯ             | 164 222,4        | 124 281,1         |
| 5  | УСГ                           | 138 906,5        | 80 384,8          |
| 6  | ТАС СГ                        | 114 813,5        | 54 834,8          |
| 7  | КРАЇНА                        | 81 517,0         | 62 843,1          |
| 8  | PZU УКРАЇНА                   | 68 630,9         | 33 773,6          |
| 9  | ВУСО                          | 62 684,9         | 34 139,6          |
| 10 | КНЯЖА                         | 51 306,7         | 24 450,8          |
| 11 | КОЛОННЕЙД УКРАЇНА             | 51 189,6         | 20 121,4          |
| 12 | ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС | 46 875,7         | 19 816,3          |
| 13 | УНІВЕРСАЛЬНА                  | 43 624,9         | 29 787,4          |
| 14 | АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ           | 31 384,0         | 19 035,0          |
| 15 | ЄВРОІНС УКРАЇНА               | 30 542,0         | 19 219,9          |
| 16 | МОТОР-ГАРАНТ                  | 26 356,4         | 9 861,0           |
| 17 | РАРИТЕТ                       | 18 593,0         | 4 806,0           |
| 18 | ОМЕГА                         | 18 411,5         | 11 029,5          |
| 19 | ОБЕРІГ                        | 9 534,5          | 3 173,6           |
| 20 | ОРАНТА                        | 8 619,4          | 1 868,4           |
| 21 | ПЕРША                         | 8 492,3          | 3 217,0           |
| 22 | САЛАМАНДРА                    | 6 216,0          | 3 799,0           |
| 23 | ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ            | 6 059,4          | 6 437,1           |
| 24 | ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ           | 3 897,8          | 1 441,3           |
| 25 | АСКО-ДОНБАС ПІВНІЧНИЙ         | 2 350,8          | 494,0             |
|    | ВСЬОГО                        | 2 040 549,8      | 1 091 134,4       |

*Складено за даними [436]*

Добровільне медичне страхування (ДМС) може мати особливості в певних страхових компаніях. Але в будь-якому разі воно є фінансовим рішенням з захисту здоров'я в межах страхової суми на випадок: виникнення гострої хвороби, що вимагає екстреного оперативного лікування або хірургічного втручання; виникнення критичного захворювання; смерті застрахованої особи.

Слід зважати на можливість здійснення вибору, враховуючи багатоваріантність пакетів від мінімального до максимального покриття:

- пакет «мінімум», як правило, передбачає медичне страхування на випадок смерті внаслідок нещасного випадку або гострої хвороби;
- пакет «середній» зазвичай передбачає медичне страхування на випадок смерті внаслідок нещасного випадку або гострої хвороби, екстреного оперативного/хірургічного лікування гострої хвороби, що виникла вперше у житті особи;
- пакет «максимальний» – це пакет «середній» + медичне страхування на випадок вперше діагностованого критичного захворювання.

Базові програми добровільного медичного страхування гарантують організацію та надання медичних послуг як у сучасних приватних медичних закладах, організованих за європейськими вимогами й орієнтованих на світові стандарти надання медичної допомоги, так і у державних лікувально-профілактичних установах і амбулаторіях сімейного типу будь-якого регіону України.

Страховики беруть на себе завдання організації: оперативного лікування/втручання, доступу до сучасної та комфортної медицини, цілодобової інформаційної підтримки лікарями-координаторами, альтернативної онлайн консультацію щодо коректності постановки діагнозу у провідних лікарів світу.

Таблиця 3

Рейтинг страхових компаній із добровільного страхування здоров'я на випадок хвороби за 1 півріччя 2022 року

| № | Страхова компанія     | Премії, тис. грн | Виплати, тис. грн |
|---|-----------------------|------------------|-------------------|
| 1 | ВУСО                  | 108 353,1        | 22 283,7          |
| 2 | УНІКА                 | 102 292,6        | 27 905,6          |
| 3 | АЛЬФА СТРАХУВАННЯ     | 100 018,8        | 344,2             |
| 4 | КРАЇНА                | 83 573,4         | 21 598,1          |
| 5 | ТАС СГ                | 12 048,4         | 488,8             |
| 6 | УНІВЕРСАЛЬНА          | 4 182,5          | 476,7             |
| 7 | PZU УКРАЇНА           | 2 281,7          | 38,3              |
| 8 | ГАРДІАН               | 1 894,0          | 275,0             |
| 9 | АСКО-ДОНБАС ПІВНІЧНИЙ | 1 379,7          | 236,0             |

Продовження табл. 3

|    |                               |           |          |
|----|-------------------------------|-----------|----------|
| 10 | БРОКБІЗНЕС                    | 1 358,9   | 152,9    |
| 11 | УЛЬТРА АЛЬЯНС                 | 932,3     | 294,6    |
| 12 | ПРОВІДНА                      | 713,3     | 376,7    |
| 13 | ОМЕГА                         | 710,8     | 132,2    |
| 14 | ОРАНТА                        | 464,6     | 240,8    |
| 15 | САЛАМАНДРА                    | 339,0     | 0,0      |
| 16 | ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ            | 326,1     | 0,0      |
| 17 | АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ           | 193,0     | 1 512,0  |
| 18 | АЛЬФА-ГАРАНТ                  | 170,0     | 5,0      |
| 19 | ЕТАЛОН                        | 148,0     | 0,0      |
| 20 | КНЯЖА                         | 112,9     | 0,5      |
| 21 | ARX                           | 44,6      | 31,8     |
| 22 | ЄВРОІНС УКРАЇНА               | 42,8      | 0,0      |
| 23 | КОЛОННЕЙД УКРАЇНА             | 32,6      | 0,0      |
| 24 | ОБЕРІГ                        | 29,2      | 19,0     |
| 25 | ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС | 13,0      | 154,0    |
| .  | ВСЬОГО                        | 421 655,3 | 76 565,9 |

*Складено за даними [437]*

Страховання здоров'я на випадок хвороби – це спосіб фінансового захисту від непередбачуваних витрат, пов'язаних із хворобою, втратою працездатності чи смертю.

Страховим випадком є: тимчасова втрата працездатності застрахованої особи внаслідок гострої хвороби, загострення хронічної хвороби, перебування на амбулаторному та/або стаціонарному лікуванні, що призвела до консервативного лікування; тимчасова втрата працездатності застрахованої особи внаслідок гострої хвороби, загострення хронічної хвороби, перебування на амбулаторному та/або стаціонарному лікуванні, що призвела до хірургічного втручання; стійка втрата загальної працездатності застрахованою особою (присвоєння інвалідності III, II чи I групи) внаслідок хвороби; смерть застрахованої особи внаслідок хвороби.

Серед переваг таких програм можна виокремити таке: страхова виплата здійснюється за самим фактом хвороби, втрати працездатності чи смерті; розмір компенсації заздалегідь визначає страхувальник, самостійно обираючи ту чи іншу страхову суму.

Особливої уваги заслуговує страхове забезпечення використання послуг охорони здоров'я з онкологічних, кардіологічних та нейрохірургічних захворювань як в Україні, так і закордоном. Мова йде про страхове забезпечення діагностики та лікування серйозних захворювань, які потребують якісного дорого вартісного лікування, в найкращих медичних клініках України та закордоном. Визнано, що онкологічні та кардіологічні захворювання входять у ТОП-3 причин смертності в усьому світі, а, крім того, лікування цих захворювань є одними з найдорожчих.

При використанні саме страхового забезпечення покриваються такі види захворювань:

- 1) онкологія (злоякісні утворення);
- 2) кардіологія (відновлення кровотоку в артеріях, заміна або лікування серцевих клапанів, пластика судин серця, стентування або хірургічне лікування порушень серцевого ритму);
- 3) нейрохірургія (втручання на головному мозку, в тому числі при доброякісних пухлинах спинного мозку);
- 4) трансплантація життєво важливих органів (включаючи пересадку кісткового мозку та штучного серця);
- 5) реабілітація у випадку: захворювання і травми головного мозку, геморагічного або ішемічного інсульту, резекції внутрішньочерепної пухлини, енцефаліту, менінгіту, аноксичного ураження головного мозку, захворювання і травми спинного мозку та хребта (пошкодження спинного мозку в результаті травми, пухлини, інфекції або захворювання судин, захворювання і травма хребта), потреби в ортопедичному лікуванні, що виникла в результаті ампутації кінцівки, операції у зв'язку з пухлиною кістки чи зі складним переломом.

Таким чином, страхувальник може не лише захистити себе від високих витрат на лікування, але й забезпечити професійну підтримку щодо вибору та організації надання медичної допомоги. При забезпеченні медичного страхування пропонуються на вибір клієнта програми повного медичного обслуговування: лабораторно-діагностичні дослідження; консультативна



профільна допомога; амбулаторно-поліклінічне лікування; швидка медична допомога; стаціонарне лікування; оперативна хірургічна допомога; стоматологічна допомога; забезпечення медикаментами.

На якість послуги з медичного страхування впливають складові та зміст програм медичного страхування, які є невід'ємною частиною певного договору; обмеження страхування, які передбачені певним договором; встановлення франшизи на медикаментозне забезпечення та обмеження його певними фармацевтичними компаніями; обмеження відповідальності страховиків по певним випадкам через їх виключення із страхового покриття.

Програми не є стандартними, бо розробляються індивідуально в залежності від потреб споживачів та їх платоспроможності, вони містять перелік медичних та оздоровчих послуг певного обсягу та якості, що надаються застрахованій особі згідно з договором страхування.

Страховик може проконтролювати медичні витрати шляхом виключення надання медичних послуг, що не обумовлені потребами лікування, та сприяння використанню профілактичних послуг щодо, наприклад, ранньої діагностики хвороби та стимулювання певного способу життя.

## SECTION 9. INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.9.1

**9.1 External competitiveness of the European Union and selected countries**

The European Commission defines competitiveness as "*the ability of a firm, industry or country to sell and supply goods and services effectively on a given market*" (EC, 2009). Furthermore, we talk about competitiveness if a country can "*take advantage of the opportunities offered by globally integrated markets and reap the benefits of international trade*" (EC, 2009). Taking advantage of these opportunities will lead to an increase in international trade, especially exports, which will have a positive impact on economic growth. The understanding of competitiveness depends on the level of analysis, i.e. at the level of the economy, industry or firms. There are three levels of competitiveness. Competitiveness at *the micro* level refers to a company's ability to sell on the market at a certain profit in the long run. At *the mezo* level (at sector level), competitiveness can be differentiated by competing between sectors that aim to acquire scarce resources, such as labour. *Macroeconomic* level of competitiveness means the ability of the economy to achieve a high standard of living. In this sense, GDP per capita is the most comprehensive measure of material well-being, and export competitiveness is a particularly important determinant of this national competitiveness.

One of the main goals of government development policies is to enhance national competitiveness. The question of the national competitiveness arose in the mid-1980s when new competitors emerged in the world economy. The national competitiveness has broad and diverse interpretation. Scott and Lodge defined national competitiveness in 1985 as that which refers to a country's ability to create, produce, distribute and/or service products in international trade while earning rising returns on its resources.

In the early 1990s, the OECD (1992) defined national competitiveness as follows: „*the degree to which an economy can, under free and fair market conditions,*

*produce goods and services which meet the test of international markets, while simultaneously maintaining and expanding the real incomes of its people over longer run”.*

Investigating external trade is the obvious way to define the competitiveness of nations because it is a comprehensive concept, expressing the potential of national economies to stand the test of international products. The discussion of international trade performance is relevant especially for small open economies, as any change in imports or exports may influence the economic growth and per capita income of the country.

Competitiveness is closely linked to foreign trade. The concept of competitiveness began to be increasingly discussed especially during the period of integration of European states, when the newly accessing countries began to significantly industrialise. The main objective of creating a Single European Market was to ensure that European countries' production competitiveness is increased so that they are able to establish themselves on world markets.

The European Union is currently the world's largest economy and international trade grouping. Europe is the world's largest exporter of industrial goods and services and an export market for around 80 countries. The EU member states account for about 16% of global imports and exports. The creation of the European Union was a unique and long-term process that led to trade liberalisation and increased competitive pressures in all Member States, thus competing not only with other countries of the world, but also with other EU Member States. The EU countries have been deeply integrated into global markets. More modern transport and innovation in communication have facilitated the production and sale of goods around the world. The development of trade thus creates opportunities for economic growth. The EU Trade Policy aims to create growth and jobs by increasing opportunities for trade and investment with the rest of the world. Trade creates new jobs, and not just in Europe. More than 36 million jobs in Europe depend on trade with the rest of the world. At the same time, it contributes to higher wages and better living conditions for the population. The EU has a market involving 500 million consumers looking for quality

goods and is the world's largest single market with transparent rules and regulations. Such a large market makes it possible to take advantage of economies of scale and involve in trade also smaller countries without natural comparative advantages. For consumers, this means a larger range of goods at lower prices. This gives European companies of all sizes the potential to trade outside Europe.

The EU benefits from being one of the most open economies in the world and built on the principle of free trade. The high openness of economies (see Figure 1) is due to the long-term removal of trade barriers within the Union, but also to non-EU countries. The average rate of duty applied to imported goods is very low. More than 70% of imports enter the EU at a zero or reduced duty rate. The high openness of EU countries helps to strengthen their position in global trade and creates a region suitable for trade cooperation. Such a high openness of the economies creates suitable conditions for economic growth. Trade and investments bring new ideas and innovations, new technologies and top-level research that lead to improvements in products and services for people. It increases competition and competitiveness. Because of trade, companies have access to resources at a lower price and become competitive both within Europe and externally. Taking advantage of these opportunities leads to a further increase in international trade, especially exports, which has a positive impact on economic growth. The competitiveness of a country from a global point of view is based on the use of comparative advantages that the country has. However, no country can benefit from a competitive advantage in every sector. Recognizing a country's comparative advantages as an essential factor in the competitiveness of the economy and analysing its determinants thus allows countries to benefit from international trade and participation in integration clusters.

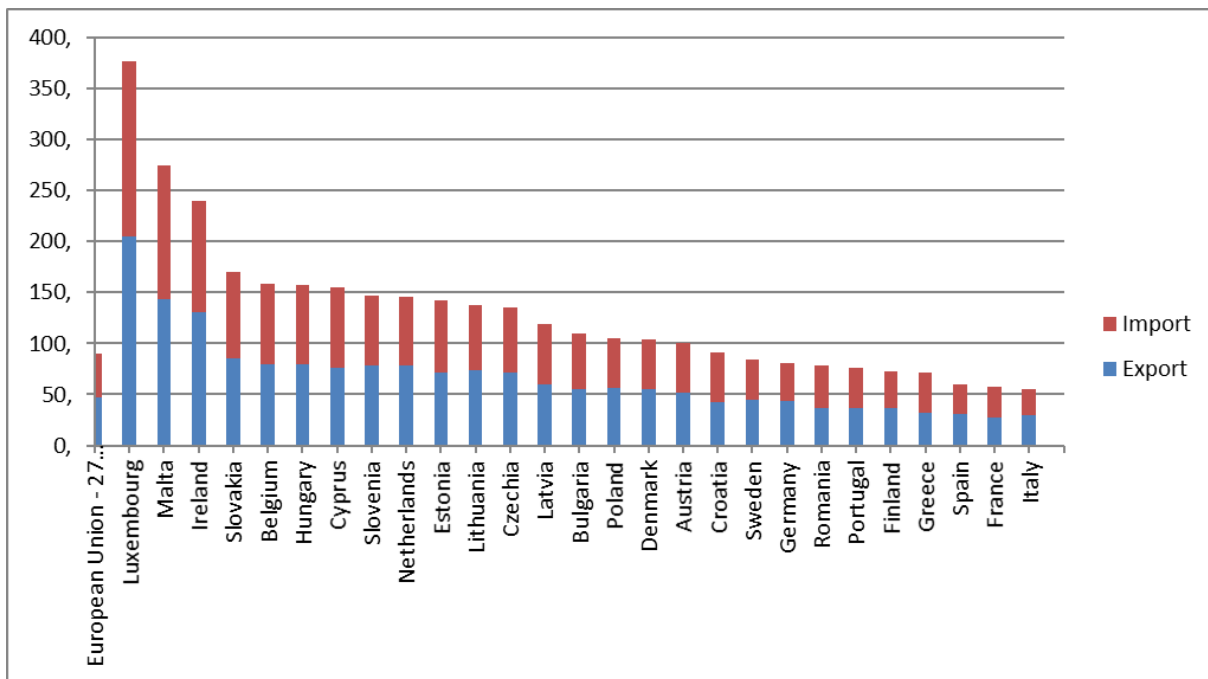


Figure 1. The EU countries' openness rate in 2020

Despite its strong position in the world, the EU faces many challenges that may endanger its position. The pandemic and energy crisis, lack of raw materials and semiproducts, increasing international competition and protectionism can significantly threaten the EU's position as a trading power. In an environment of globally increasing competition, all countries and business groups face the challenge of maintaining their position in international trade. It is therefore important to recognise the competitive advantages of European countries in particular sectors and commodities. Competitive sectors are the main source of economic growth and employment in the EU.

Contemporary literature provides a number of definitions and approaches to measure competitiveness. According to Porter (2003), competitiveness can be explained through its sources. One source of competitiveness is a competitive advantage, which is an alternative expression of a comparative advantage. Theories based on the competitiveness of countries are based on the classical theory of international trade, where the competitiveness of a country is expressed by its success in foreign trade. According to its representatives Ricardo and Heckscher and Ohlin, its source is a comparative advantage, which assumes that trade flows are the result of differences in production costs between countries, and therefore countries specialize in the production of those goods in the production of which they achieve a cost advantage,

that is, the country is able to produce certain goods more efficiently than other countries. To measure a country's competitive advantages in international trade, several indicators are used in various modifications, with indices based on the classical theory of international trade being the most widely used.

Classical theories of international trade are based on the principle of comparative advantages, which are based on the determination of relative prices, namely differences in initial relative prices between countries that are determined by supply and demand for factors of production. There are two basic theories of international trade, which are based on the existence of comparative advantages, that is Ricardo and Heckscher-Ohlin (H-O) theory. Ricardo hypothesized that the comparative advantage arises due to differences in technology between countries, while H-O theory assumes the same technologies in countries. Instead, H-O theory considers comparative advantages to cost differences resulting from differences in the prices of factors of production. According to this theory, the comparative advantage of a country is based on a relative abundance of factors of production (namely, the ratio of ownership of the factor relative to the rest of the world or a group of countries). However, it is widely known that measuring comparative advantages and testing H-O theory is problematic, since, for example, it is impossible to track relative prices in the case of an autarky. On this basis, Balassa (1965) suggested that it was not necessary to define all the components affecting the comparative advantage of the country and the initial relative prices, but it is possible to define the comparative advantage as 'revealed' on the basis of the observed existing pattern of trade. Such a comparative advantage derived from the observed data is referred to as a revealed comparative advantage and is in practice a generally accepted method of analysing the trade data. This method, unlike Ricardo's approach, does not examine the potential competitive advantages but the resulting competitiveness of the country. The result is an indicator of *the Revealed Comparative Advantages (RCA)*, which is the most commonly used tool for analyzing trade data and comparative advantages. The definition and empirical adaptation of RCA is under discussion and several alternative ways of measuring the comparative advantages and competitiveness of countries have emerged.

Liesner was the first to contribute to RCA theory in 1958, attempting to measure the Great Britain's comparative advantage over the Common Market, the first empirical study in the field of RCA. Liesner's proposed first simple RCA equation was as follows:

$$RCA_1 = X_{ij}/X_{nj}$$

where  $RCA$  is a comparative advantage of the country  $i$  for the commodity  $j$ ,  $X$  represents export,  $i$  is a country,  $j$  is a commodity (or industry) and  $n$  is a group of countries (e.g. the EU or world).

Balassa (1965) proposed an index (also called the Balassa Index), which is an improved form of measurement of a country's comparative advantage and is widely used in empirical literature. It is expressed as follows:

$$RCA_2 = (X_{ij}/X_{it}) / (X_{nj}/X_{nt}) = (X_{ij}/X_{nj}) / (X_{it}/X_{nt})$$

where  $X$  represents exports,  $i$  is a country,  $j$  is a commodity (or industry),  $t$  is a group of commodities (or industries) and  $n$  is a group of countries.

$RCA_2$  thus measures the share of commodity (industry) exports in a country's total exports relative to the export ratio of a given commodity in the total exports of a selected group of countries (or worldwide). In other words, it compares a country's share of the world commodity market with that of the world market for all commodities. A comparative advantage is considered to be revealed if  $RCA_2 > 1$ , i.e. the commodity's share of a country's exports is higher than its share of world exports. If  $RCA_2 < 1$ , the country has a comparative disadvantage in exporting the commodity(s).

This index is reproached for being distorted due to the omission of import data. Greenaway and Milner (1993) therefore proposed an alternative index that considers the possibility that the country records both simultaneous exports and imports within a particular commodity or industry. This indicator can also be found in the literature under the designation *Net Export Index (NEI)* and expresses the share of net exports of a certain commodity (industry) in total foreign trade.

$$RCA_3 = NEI = (X_{ij} - M_{ij}) / (X_{ij} + M_{ij})$$

The resulting index takes values from -1 ( $X_{ij} = 0$ , and the country achieves a revealed comparative disadvantage) to +1 ( $M_{ij} = 0$ , and the country has a comparative advantage). The disadvantage of this index is that the values around zero are ambiguous.

Vollrath (1991) offered alternative ways of measuring the country's comparative advantage, with their positive values implying a comparative (competitive) advantage and negative values representing a comparative disadvantage for the country. The advantage of these indices is that they include both the supply and demand side of the trade. The first of these indices is the *Relative Trade Advantage (RTA)*, which is the result of the difference between the Relative Export Advantage (RXA) corresponding to the original Balassa Index, and *the Relative Import Advantage (RMA)*, which is an alternative to the Balassa Index for import, i.e.:

$$RMA = (M_{ij}/M_{it}) / (M_{nj}/M_{nt})$$

where  $M$  is the value of the import.

The relative trade advantage thus represents the difference between the relative export and import advantage:

$$RTA = RXA - RMA = (X_{ij}/X_{it}) / (X_{nj}/X_{nt}) - (M_{ij}/M_{it}) / (M_{nj}/M_{nt})$$

By using the logarithm of the above equation, we get an indicator of *the Revealed Competitiveness*:

$$RC = \ln RXA - \ln RMA$$

These indicators assume that companies in one country compete only with domestic firms within a group of countries (e.g. the EU) and not with all firms exporting to a given market. Utkulu and Seymen (2004) therefore adjusted the original index, which measures the share of the commodity's domestic exports in its total exports relative to the export of the whole world in a given market (e.g. the EU common market):

$$RCA_4 = (X_{ij}/X_{it}) / (X_{wnj}/X_{wnt})$$

where  $X$  represents exports,  $i$  is a country,  $j$  is a commodity or sector,  $t$  is a group of commodities (sectors) and  $n$  is a group of countries.



The problem with implementing these methods of measuring RCA is that the observed pattern of trade can be distorted by government interventions in the form of import restrictions, export subsidies or other protectionist measures, which can cause a misinterpretation of the comparative advantage. Fertò and Hubbard (2003) therefore use *Nominal Assistance Coefficients (NCA)* estimated by the OECD for countries and commodities to filter the impact of possible distortions. Greenaway and Milner (1993) use a price-based RCA measurement called *Implicit Revealed Comparative Advantage (IRCA)* to eliminate bias caused by interventions.

Since the Balassa Index was first proposed, the definition of comparative advantage has been refined and modified, and there are now many different forms of it. Some studies measure RCA at the global level, others at national or regional level, while others focus on measuring bilateral trade between two countries or trading partners (Dimelis - Gatsios, 1995). Depending on the alternative version of the index used, inconsistent results may occur. For this reason, careful interpretation of the resulting indices is necessary.

### **9.1.1 Revealed comparative advantages of the EU-27**

We decided to analyse the comparative advantages on which EU-27 exports are based through the Balassa Index of Revealed Comparative Advantages, which is generally used to identify international trade specialisation and sectoral competitiveness. For the purposes of our analysis, we have adjusted the index to calculate the share of exports of a commodity in total EU-27 exports against the share of this commodity in global exports. In other words, it compares the EU's share of the world commodity market with that of the world market for all commodities. As a data base, we used the International Trade Centre (ITC) database, from which we obtained data on the export performance of the EU-27 in the form of total EU-27 trade flows (i.e. both extra- and intra-EU exports) as well as global export values disaggregated into 99 product groups of the Harmonised System (HS-2) for year 2020. The total trade flows were used because the production side of the economy is important for our analysis, which determines economic growth and job creation, not the place of consumption of exported production.

A comparative advantage is considered to be revealed if the RCA index  $> 1$ , i.e. the commodity's share in EU exports is higher than its share in world exports. If the RCA index  $< 1$ , the EU has a comparative disadvantage in exporting the commodity(s) in question. In addition, to determine the strength of comparative advantage, we used a breakdown by Hinloopen and Marrewijk (2001), which classifies the power of comparative advantage as following:

Class a:  $0 < RCA \leq 1$  - no comparative advantage.

Class b:  $1 < RCA \leq 2$  - a weak comparative advantage.

Class c:  $2 < RCA \leq 4$  - a moderate comparative advantage.

Class d:  $4 < RCA$  - a strong comparative advantage.

We applied export data from the EU-27 and the world to the RCA index, which allowed us to identify in which sectors the EU-27 has a comparative advantage and their exports are competitive at world level. The sectors with the highest values of this index represent the main source of economic growth and employment in the EU.

Table 1 indicates the RCA index values observed for the 27-member EU in the year 2020 with the RCA values are more than 1, which are sectors where the EU has a comparative advantage over the rest of the world. The higher the value of the index, the greater comparative advantage the EU achieves. It should be stressed that the results reflect the export performance of the EU-27 as a whole and may not correspond to the export specialisation of the individual Member States.

Table 1.

RCA values for the EU-27 (2020)

| Code | Product label  | RCA   |
|------|--|-------|
| '01  | Live animals   | 1,769 |
| '02  | Meat and edible meat offal   | 1,322 |
| '04  | Dairy produce; birds' eggs; natural honey; edible products of animal origin, etc.    | 1,988 |
| '05  | Products of animal origin, not elsewhere specified or included                       | 1,207 |
| '06  | Live trees and other plants; bulbs, roots and the like; cut flowers and orn. foliage | 2,289 |
| '07  | Edible vegetables and certain roots and tubers                                       | 1,201 |
| '11  | Products of the milling industry; malt; starches; inulin; wheat gluten               | 1,286 |
| '13  | Lac; gums, resins and other vegetable saps and extracts                              | 1,184 |
| '16  | Preparations of meat, of fish or of crustaceans, molluscs or other aq. invertebrates | 1,170 |

Continuation of table 1

|     |  |       |
|-----|--|-------|
| '18 | Cocoa and cocoa preparations   | 1,616 |
| '19 | Preparations of cereals, flour, starch or milk; pastrycooks' products              | 1,768 |
| '20 | Preparations of vegetables, fruit, nuts or other parts of plants                   | 1,511 |
| '21 | Miscellaneous edible preparations  | 1,328 |
| '22 | Beverages, spirits and vinegar   | 1,785 |
| '23 | Residues and waste from the food industries; prepared animal fodder                | 1,162 |
| '24 | Tobacco and manufactured tobacco substitutes                                       | 1,698 |
| '29 | Organic chemicals  | 1,209 |
| '30 | Pharmaceutical products  | 2,033 |
| '32 | Tanning or dyeing extracts; tannins and their derivatives; dyes, pigments, etc.    | 1,524 |
| '33 | Essential oils and resinoids; perfumery, cosmetic or toilet preparations           | 1,525 |
| '34 | Soap, organic surface-active agents, washing and lubricating preparations, etc.    | 1,568 |
| '35 | Albuminoidal substances; modified starches; glues; enzymes                         | 1,621 |
| '36 | Explosives; pyrotechnic products; matches; pyrophoric alloys; certain preparations | 1,082 |
| '38 | Miscellaneous chemical products  | 1,401 |
| '39 | Plastics and articles thereof  | 1,185 |
| '40 | Rubber and articles thereof  | 1,099 |
| '41 | Raw hides and skins (other than furskins) and leather                              | 1,379 |
| '42 | Articles of leather; saddlery and harness; travel goods, handbags, etc.            | 1,321 |
| '44 | Wood and articles of wood; wood charcoal   | 1,295 |
| '45 | Cork and articles of cork  | 3,015 |
| '48 | Paper and paperboard; articles of paper pulp, of paper or of paperboard            | 1,636 |
| '49 | Printed books, newspapers, pictures and other products of the printing industry    | 1,510 |
| '51 | Wool, fine or coarse animal hair; horsehair yarn and woven fabric                  | 1,146 |
| '53 | Other vegetable textile fibres; paper yarn and woven fabrics of paper yarn         | 1,043 |
| '56 | Wadding, felt and nonwovens; special yarns; twine, cordage, ropes and cables       | 1,162 |
| '59 | Impregnated, coated, covered or laminated textile fabrics; textile articles        | 1,059 |
| '64 | Footwear, gaiters and the like; parts of such articles                             | 1,220 |
| '65 | Headgear and parts thereof   | 1,004 |
| '68 | Articles of stone, plaster, cement, asbestos, mica or similar materials            | 1,267 |
| '69 | Ceramic products   | 1,097 |
| '70 | Glass and glassware  | 1,184 |
| '72 | Iron and steel   | 1,120 |
| '73 | Articles of iron or steel  | 1,279 |
| '76 | Aluminium and articles thereof   | 1,131 |
| '79 | Zinc and articles thereof  | 1,293 |
| '82 | Tools, implements, cutlery, spoons and forks, of base metal; parts of base metal   | 1,151 |
| '83 | Miscellaneous articles of base metal   | 1,297 |
| '84 | Machinery, mechanical appliances, nuclear reactors, boilers; parts thereof         | 1,135 |
| '86 | Railway or tramway locomotives, rolling stock and parts thereof; railway etc.      | 1,289 |
| '87 | Vehicles other than railway or tramway rolling stock, and parts and accessories    | 1,546 |
| '88 | Aircraft, spacecraft, and parts thereof  | 1,176 |
| '90 | Optical, photographic, cinematographic, measuring, checking, precision, etc.       | 1,131 |
| '93 | Arms and ammunition; parts and accessories thereof                                 | 1,036 |

Continuation of table 1

|     |   |       |
|-----|---|-------|
| '94 | Furniture; bedding, mattresses, mattress supports, cushions and similar furnishings | 1,082 |
| '96 | Miscellaneous manufactured articles   | 1,071 |

Source: own processing, ITC

Based on the data presented in the table above, we can conclude that the EU-27 has the highest RCA values and thus the highest comparative advantage shown globally, particularly in the pharmaceutical and chemical industries, the production of live animals and plants (flowers and their bulbs), beverages, in some areas of the food industry and in the automotive industry. Relatively high values of the index can also be found in the export of cork and cork products and in the production of paper and printing products. Many of these comparative advantages arise mainly from the headquarter location of their producers, which are multinational companies. In the food industry, these include Unilever, Nestlé and Danone, in paper production Mondi.

The EU-27 is the world's second largest producer of chemicals, accounting for 14.4% of global sales. Together with the pharmaceutical industry, it accounts for the largest percentage of value added in the EU (17.7%), followed by engineering and automotive, and a 12% share of employment in the EU industry. Labour productivity in the chemical industry is 67% higher than the average of other industries. The EU's largest chemical trading partners are the US with 17.1% of trade, the UK with 14.3% and China with 10.2% in the chemicals trade in 2020 (CEFIC, 2022). If we take a closer look at this group, the biggest competitive advantage is in the export of medicals. The most well-known chemical and pharmaceutical companies include Basf, Bayer, Sanofi and Novo Nordisk. The Achilles' heel of the European chemical industry are energy costs, which may seem like a big risk in the current period of rising energy prices.

The EU has a significant comparative advantage in the production of means of transport. Almost 13 million motor vehicles were made in the EU in 2020, 25% of all cars produced around the world are built in Europe. In total, EU countries exported 5,189,538 passenger cars worth €121 billion in 2020. 2.6 million people work in the automotive sector, representing 6.6% of the working population in the EU. The sector accounts for more than 7% of European GDP. 3.5 million car manufacturing jobs (directly and indirectly) account for 11.6% of employment in EU industry (ACEA,

2021). In terms of territorial structure of the automotive industry's exports, the EU-27's largest trading partners are the UK, the US and China. The above figures therefore show that it is one of the most important sectors for economic growth and employment in the EU. At the same time, in view of current economic development, the sector appears to be the most vulnerable.

A higher value of the RCA index, and therefore a comparative advantage, can also be found in the production of semi-finished products and other machinery. These groups include items such as tyres, wires, cables, containers, leather semiproducts that are closely related to automotive production.

The biggest comparative disadvantages of the EU-27 as a whole are in the areas of extraction of mineral resources, the production of electronic and telecommunications equipment, textiles and clothing.

If we look at the development of the RCA index over the last decade, we find that the comparative advantages of the EU are increasing over time, particularly in the automotive industry, the production of optical instruments, clocks, musical instruments, live plants and their roots and bulbs. An increase in competitiveness has also been observed in the export of hides and live animals, in particular sheep, pigs and poultry. On the other hand, the production of textiles, electronic and telecommunications equipment and components is no longer competitive, and worldwide we can see the shift of these productions to other parts of the world that have better conditions and equipment for their production, e.g. China, India, Russia, etc. This is also reflected in the territorial focus of that part of the EU's international trade that goes outside the EU-27. In particular, extra-EU imports reflect the comparative disadvantages of the EU in the form of imports of goods from China and minerals and agricultural products from Russia. From a territorial point of view, China, the US and the UK are the European Union's biggest trading partners.

The question is what are these comparative advantages of the EU based on, what may put them at risk and how they can be preserved so that economic development in Europe is not threatened. An explanation of these EU advantages over the rest of the world can be found in technical and technological equipment and investment and in

high labour productivity. The automotive sector is a key driver of knowledge and innovation and is Europe's largest private contributor to science and research, with almost €62 billion invested annually. Globally, the EU ranks first in spending on science and research in the automotive industry. The expenditure will mainly focus on the development of electric vehicles and their autonomous operations, lithium batteries and self-driving programmes. A similar situation exists in the chemical industry, where the EU ranks 1st, and the health industry, where investment increased by 10.3% in 2020 and the EU ranks 2nd globally (EC, 2021).

This territorial and commodity focus of the EU trade poses a major threat to economic growth and employment in Europe at the moment. The energy and raw material crisis, the move towards a green economy and the impending military conflicts can seriously endanger economic development in Europe. The current trend of digitalisation also has a significant impact on the automotive industry, which is mainly reflected in changes in new car designs, a high share of information and communication technologies, new drive options and alternative energy sources, and in particular new production technologies, which may threaten employment in the sector, which is Europe's most integrated sector, with a comprehensive supply network across Europe and just-in-time production. The European Union is thus faced with the key task of promoting investment and innovation, maintaining good economic relations with its main trading partners and continuing to promote liberalisation in world trade, the restriction of which can seriously undermine further economic development in Europe. According to the European Commission, the EU must face in particular these challenges for economic policy (EC, 2021):

- To keep the leadership in the automotive sector that is facing a double challenge from the required transformation to electric mobility and the increasing integration of digital technology.
- To rebuild a strong health sector with increasing focus on biotechnology that increasingly underpins the development of new drugs.

- To catch-up in ICT technology, reversing the trends observed over the past decade, to bring the benefits of digital technologies to the whole economy and particularly to exploit their great potential to help solve environmental problems.
- To ensure a strategic autonomy in key technology sectors, keeping in-house critical market segments to guarantee the security of supply and stability of essential supply chains.

However, the situation in individual countries can vary considerably compared to the EU as a whole. Therefore, in the next analysis, we decided to examine the competitiveness of exports of selected countries, using the Ballasa index as well.

### 9.1.2 External competitiveness of the selected EU countries

For the purposes of our analysis, we have adjusted the index to calculate the share of exports of a certain product group in the total exports of a given country against the share of this group of goods in the total exports of the European Union. It is necessary to note that in our analysis we have used the EU-27 market instead of the world market. Thus, the focus is on the position of the country under European conditions. As a data base, we used the Eurostat database from which we obtained data on the export performance of selected countries, as well as the EU extra and intra-export values in 2020. The analysed branches have been classified by the HS sections and chapters (for two-digit classification results – see Appendix). Groups in which the country achieves a comparative advantage are marked in blue.

Table 2.

RCA values for selected EU countries (2020)

| HS Sections                                 | AT   | CZ   | DK   | EE   | FI   | HU   | PL   | SI   | SK   |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| I Live Animals; Animal Products             | 0,68 | 0,32 | 3,99 | 1,10 | 0,50 | 0,65 | 1,44 | 0,43 | 0,26 |
| II Vegetable Products                       | 0,49 | 0,36 | 0,83 | 0,89 | 0,19 | 1,02 | 0,89 | 0,59 | 0,51 |
| III Animal or Vegetable Fats and Oils, etc. | 0,44 | 0,44 | 1,64 | 1,06 | 0,08 | 1,14 | 0,50 | 0,26 | 0,41 |
| IV Prepared Foodstuffs; Beverages, etc.     | 1,08 | 0,54 | 1,23 | 0,78 | 0,24 | 0,78 | 1,48 | 0,51 | 0,36 |
| V Mineral Products                          | 0,52 | 0,34 | 0,71 | 2,68 | 2,07 | 0,64 | 0,40 | 0,89 | 0,68 |
| VI Products of the Chemical or Allied Ind.  | 0,76 | 0,32 | 1,57 | 0,33 | 0,48 | 0,65 | 0,46 | 1,38 | 0,16 |
| VII Plastics and Articles Thereof; Rubber   | 0,92 | 0,99 | 0,52 | 0,60 | 0,80 | 1,07 | 1,28 | 1,06 | 1,01 |
| VIII Raw Hides and Skins, Leather, etc.     | 0,51 | 0,31 | 0,93 | 0,28 | 0,56 | 0,43 | 0,58 | 0,60 | 0,42 |
| IX Wood and Articles of Wood; etc.          | 2,92 | 1,29 | 0,84 | 9,77 | 4,06 | 0,60 | 1,93 | 2,19 | 1,05 |
| X Pulp of Wood or of Other Fibr. Cell. Mat. | 1,57 | 0,79 | 0,55 | 1,08 | 7,33 | 0,53 | 1,43 | 1,53 | 0,74 |
| XI Textiles and Textile Articles            | 0,98 | 0,76 | 1,44 | 0,76 | 0,27 | 0,46 | 1,28 | 0,70 | 0,57 |
| XII Footwear, Headgear, Umbrellas, etc.     | 0,68 | 0,61 | 0,52 | 0,30 | 0,19 | 0,55 | 1,11 | 0,64 | 1,22 |

Continuation of table 2

|   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| XIII Articles of Stone, Plaster, Cement, etc.                       | 1,09 | 1,32 | 0,75 | 1,26 | 0,69 | 1,14 | 1,54 | 1,08 | 0,81 |
| XIV Natural or Cultured Pearls, etc.                                | 1,27 | 0,26 | 0,12 | 1,45 | 1,01 | 0,12 | 0,46 | 0,10 | 0,13 |
| XV Base Metals and Articles of Base Metal                           | 1,70 | 1,06 | 0,74 | 1,06 | 1,95 | 0,59 | 1,25 | 1,31 | 1,16 |
| XVI Machinery and Mechanical Appliances;..                          | 1,16 | 1,62 | 0,89 | 1,02 | 0,95 | 1,66 | 1,07 | 0,82 | 1,24 |
| XVII Vehicles, Aircraft, Vessels and Associated Transport Equipment | 0,84 | 1,46 | 0,27 | 0,48 | 0,75 | 1,13 | 0,87 | 1,26 | 2,61 |
| XVIII Optical, Photographic,... Instruments,..                      | 0,75 | 0,54 | 0,99 | 0,95 | 1,24 | 0,78 | 0,52 | 0,58 | 0,27 |
| XIX Arms and Ammunition; Parts etc.                                 | 3,48 | 2,55 | 0,29 | 0,26 | 1,62 | 0,47 | 0,25 | 0,43 | 1,27 |
| XX Miscellaneous Manufactured Articles                              | 0,90 | 2,14 | 1,57 | 3,20 | 0,38 | 0,95 | 2,84 | 1,40 | 1,11 |
| XXI Works of Art, Collectors' Pieces                                | 0,18 | 0,24 | 0,84 | 0,05 | 0,09 | 1,08 | 0,06 | 0,01 | 0,06 |

weak comparative advantage, moderate comparative advantage, strong comparative advantage

Source: own processing, Eurostat

### 9.1.2.1 Austria

Although Austria is one of the EU's less open economies, foreign trade is crucial for the country. The share of exports of goods and services to GDP is more than 50%. Exports are widely diversified. The strong dependence of the Austrian economy on trade with EU countries is demonstrated by the fact that 67.5% of exports and 68.4% of imports go to/from EU countries. The country is characterised by close links to the German economy (35% of imports and 30% of exports). The industry is heavily dependent on exports, with 6 out of ten euros earned by the country abroad. The most important sectors include the food industry, the engineering and automotive industries, the electrotechnical industry, as well as the chemical and wood industries. At the same time, these sectors represent a large part of Austrian exports. The largest share of exported production in the volume of domestic production belongs to the paper, automotive and electronics industries. Austria is the world's biggest exporter of flavored water, unprocessed artificial staple fibers, iron railway products, cigarette paper, and railway maintenance vehicles.

This industrial and export structure is also reflected in the RCA values of the index. Within the product sections, Austria achieves the highest comparative advantage in export of arms and ammunition. Austria is the 10th largest exporter of arms and ammunition in the world. The most well-known company in this area is Glock. The second most competitive sector is the wood industry, in particular the production of wood and paper. Austria is one of the most forested countries in Europe. The wood



industry in Austria has one of the largest shares of total employment, focuses on exports and is internationally successful. Austria is one of the world's most important exporters of wood and cut wood. But Austria also exports paper, chips/biomass, as well as other processing products such as building wood and furniture or skis (Atomic). In addition, Austrian forestry machinery and services in the forestry sector are also internationally recognised. The Austrian pulp and paper production are another important part of the wood sector.

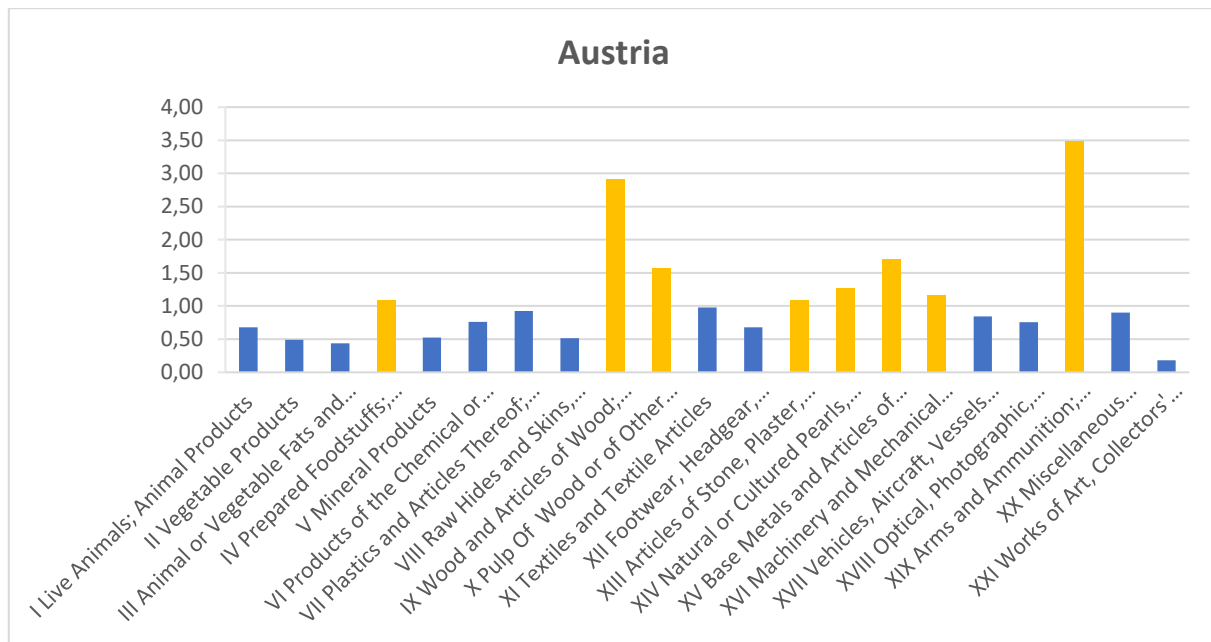


Figure 2. RCA indexes for Austria (HS Sections, 2020)

Austria has a relatively significant comparative advantage in the export of base metals, in particular nickel, aluminium, iron and steel, copper and other base metals and articles thereof. Their production also serves the needs of the engineering industry, which is also competitive in the European comparison. Metal structures, agricultural and forestry machinery, mining machinery, as well as lifting equipment are an important segment in the industry. A high comparative advantage can also be seen in exports of railway production (RCA 3,95).

If we take a closer look at the individual product chapters, the production of part of the food industry is also competitive. The most important product group is undoubtedly soft drinks (e.g. Red Bull). The second and third places belong to animal feed and cheese. Other important groups are meat products and dairy products. Wine

also makes a significant contribution to production. Austria is a leading country in the world in the field of biological agriculture.

Part of the textile and footwear industry is also competitive, in particular the production of staple fibres (RCA 4,36), cotton (3,02), umbrellas and sticks (3,00), feathers articles (2,07) and some fabrics.

### 9.1.2.2 Czech Republic

The country has the most stable and prosperous economy of all the countries of the former Comecon with relatively high openness. Industry in the Czech Republic employs almost 38% of economically active people, making the Czech Republic the 1st place among the countries of the European Union. Important industries include mechanical engineering – especially the production of means of transport (the country inherited the tradition of Czechoslovakia as a great power in this sector), electrical engineering, engineering, steel production, transport equipment, chemical production and pharmaceuticals. The main agricultural products are cereals, vegetable oils and hops. The top exports of Czechia are cars, vehicle parts, computers, broadcasting equipment, and office machine parts.

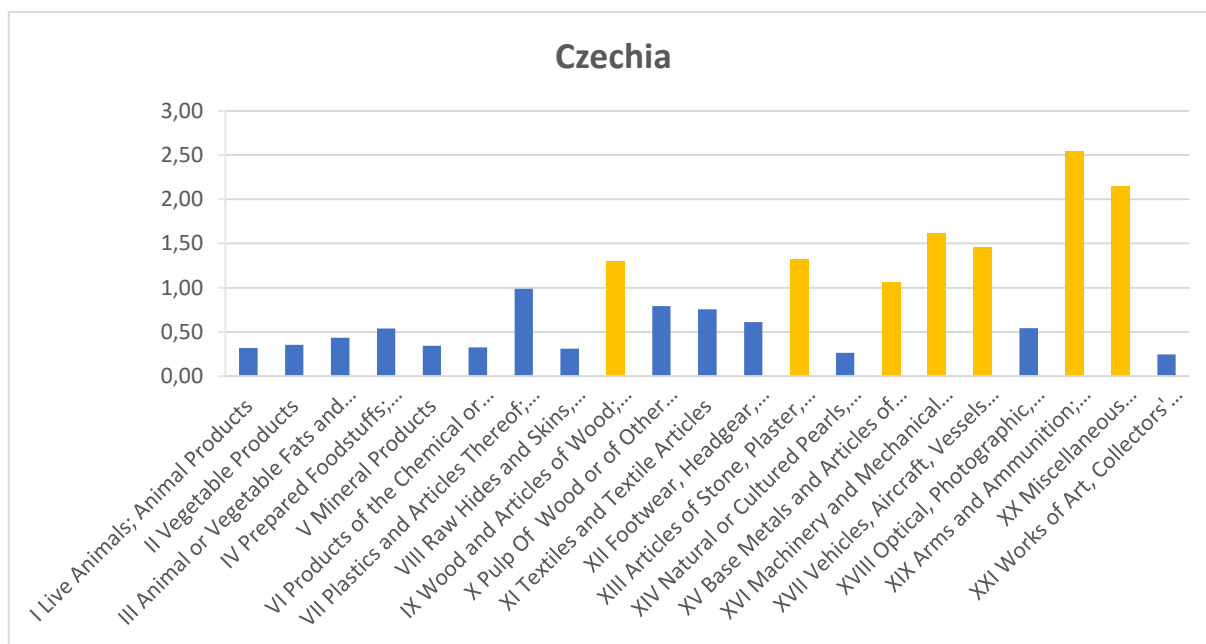


Figure 3. RCA indexes for Czech Republic (HS Sections, 2020)

Like Austria, the Czech Republic has the largest comparative advantage in export of arms and ammunition. Czechia is the world's biggest exporter of spring, air,

and gas guns. Česká zbrojovka, a. s., whose history dates back to 1936, is one of the largest Czech exporters, exporting its products to more than a hundred countries around the world. The company is among the ten largest small arms manufacturers in the world and five that produce automatic weapons. The main focus is the production of weapons for the civilian and service market, especially service, defense and sports semi-automatic pistols, hunting and sports rifles and automatic weapons. In addition, other military equipment such as radars, locators, radio communication, etc. are produced. This sector is also followed by the competitive production and export of explosives and pyrotechnic articles (RCA 4,48).

The second most competitive section is Section XX - Miscellaneous Manufactured Articles, where the Czech Republic is a major producer and exporter of sanitary supplies, children's scooters and tricycles, video and card games and sports equipment.

The production of means of transport represents another competitive sector in the Czech Republic. The automotive industry accounts for almost 10% of the Czech GDP and employs around 180,000 people. In the Czech automotive industry, the production of automotive parts has had a larger market share and employment in the last decade than car production itself. In addition to cars, buses, trucks, freight and electric locomotives, wagons, trams, trolleybuses and motorcycles are also produced in the Czech Republic. The production of means of transport is also related to the production of iron and steel articles and lead, in which the Czech Republic also has a comparative advantage. The engineering industry is connected to the metallurgical industry. It focuses in the production of machine tools, means of transport such as cars and smaller ships, and many other smaller machines (for example, for the textile industry).

Today's electrical industry acts to a large extent as a subcontracting sector of the automotive and mechanical engineering industries. In the field of consumer electronics, there are rather assembly plants in the Czech Republic that assemble products from components imported from abroad, in particular computers, broadcasting equipment, and office machine parts for export.

The specificity of the Czech economy is the production of glass and jewellery (RCA 1.90). Glassmaking has a long tradition in the Czech Republic, mainly due to the amount of raw materials needed for glass production. The glass industry in the Czech Republic developed mainly in mountainous areas due to the abundance of raw materials such as quartz, limestone and others, as well as wood, which the glass industry consumes a huge amount for heating.

A higher comparative advantage can still be seen in the export of rubber and articles thereof (RCA 1.67), wood and wood articles (RCA 1.34), products of printing industry (RCA 1.64). The textile industry processes textile fibres such as wool, cotton, etc. to semi-finished or partly finished products.

The Czech economy is characterized by a high level of diversification, which increases the resistance of the economy to shocks. However, this strength of the Czech economy is not reflected in high added value or national income. The Czech Republic must therefore invest in areas that increase the share of value added in production. The production itself, often simply referred to as an assembly plant, has a relatively low margin, especially if it is part of the supply chain.

### ***9.1.2.3 Denmark***

Denmark has got a strong and efficient economy that benefits from openness to innovative solutions. Denmark often sets a European and global trend. The Danish economy is small, relatively open and interconnected with other countries, especially within the EU (Germany, Sweden) and Europe (Norway, UK). Although more than half of foreign trade takes place with the EU countries, Denmark, as the main exporter of food and agricultural products, covers the global market. Exports focus on the agricultural commodities, food, pharmaceuticals, plastics and consumer goods.

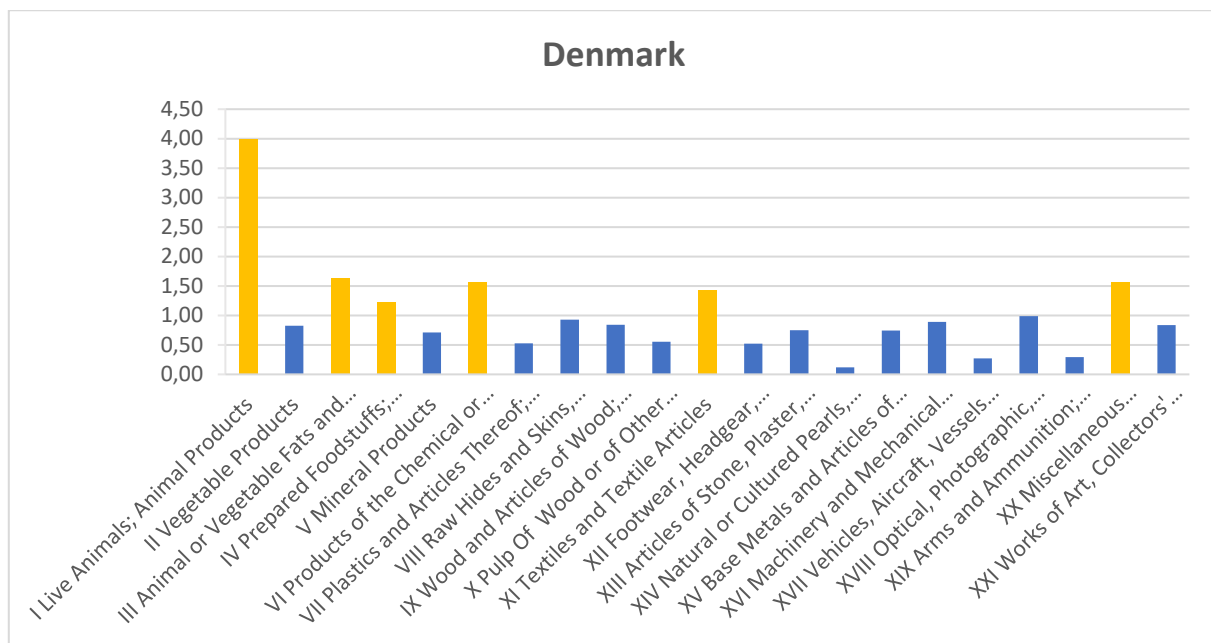


Figure 4. RCA indexes for Denmark (HS Sections, 2020)

The analysis of the comparative advantages shown us that the Danish agricultural and food sector is the most competitive. Despite the fact that Denmark is a small country in size, the strong agrarian sector is a main and traditional basis of the economy. Danish agricultural production is three times higher than domestic demand. Only 6% of the economically active population works in technically active agriculture. Cultivated land accounts for about 56% of the area, which is the most in Europe. Danish agriculture is characterized by high intensity, high productivity and mechanization and wide consumption of artificial fertilizers. In particular, cereals (wheat), potatoes and sugar beet are grown. The basis of agricultural production is the breeding of cattle, pigs and poultry. Denmark is the world's biggest exporter of pigs. Sea fishing is also very important (RCA 6.99). Agricultural production is also followed by food exports. The production of dairy products, cheese, pork, oils, beer and sugar is in a strong position.

The second competitive sector of the Danish economy is the chemical and pharmaceutical industry. It is dominated by the production of pharmacological products such as insulin, packaged medicaments and blood, antisera, vaccines, toxins and cultures. The chemical industry is dominated by the production of fuels, plastics and especially enzymes, where Denmark is the world's biggest exporter of enzymes.

In the consumer goods sector, the textile industry, in particular clothing, furniture and toys (LEGO) are also competitive within the EU. An exceptional product worldwide is the Danish production of raw furskins (RCA 12.36), where Denmark is the world's largest exporter.

**9.1.2.4 Estonia**

The Estonian economy has become one of the most advanced in the world over the past decade. The World Bank classifies it as a high-income economy. Thanks to successful reforms, Estonia is one of the fastest growing economies in Europe. Due to the high GDP growth in 2000-2007, it was referred to as an economic tiger. The Estonian economy is mainly influenced by the development of economies in Finland, Russia, Sweden and Germany - the four main trading partners. The most important industries are the electrotechnical, woodworking and chemical industries, coal tar oil extraction and shipbuilding. The top exports of Estonia are broadcasting equipment, refined petroleum, coal tar oil, cars, and prefabricated buildings. Estonia has a very open economy.

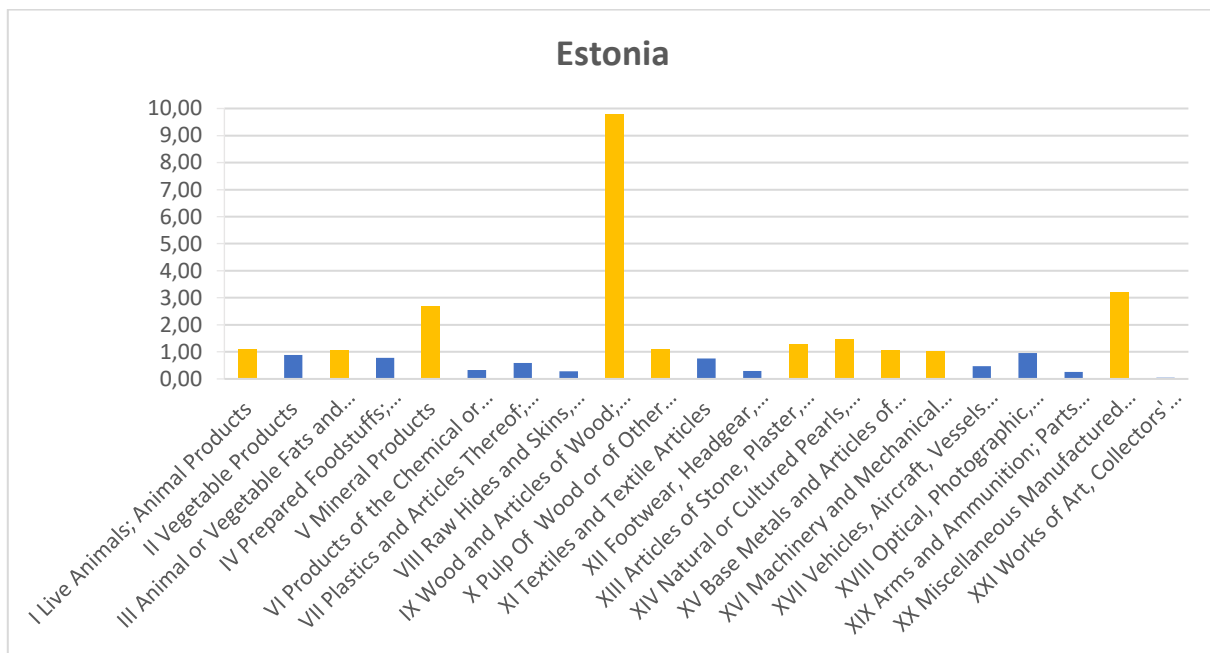


Figure 5. RCA indexes for Estonia (HS Sections, 2020)

Around 32.5% of Estonia's total area is covered by forests. The forest is one of the most important raw materials of Estonia. It provides material for production in the wood, paper and furniture industries. Forestry alone produces 1.7% of total GDP.

Wood and articles of wood is Estonia's most competitive production. This is also related to the high competitiveness of pulp of wood, wood pellets, cellulose and furniture (Sections X and XX), and shipbuilding. Estonia has become the largest exporter of wooden houses in Europe.

Estonia also achieves a high RCA for mineral products, thanks to the production and export of refined petroleum and coal tar oil. From other materials we find a comparative advantage in cement articles, glass, iron, lead and other metals.

The main fields of the agricultural sector are meat and dairy farming, pig farming. Fishing also plays an important role, contributing to the competitiveness of Estonian exports. Other notable items include dairy products (milk and cheese), cereals and oils.

#### ***9.1.2.5 Finland***

Finland's economy is acclaimed in the world, regularly ranked in the top 5 places in the world in terms of competitiveness assessment. Despite its not-so-high openness, Finland is heavily integrated into the global economy and international trade, which accounts for a third of GDP. Foreign trade with EU countries accounts for 60 % of total foreign trade. The largest trading partners are Germany, Russia, Sweden, the UK, the US, the Netherlands and China. Finland is a traditional supporter of free trade, with the exception of agriculture. It is the only Nordic country which joined the Eurozone.

Finland, one of the richest countries in Europe, has a highly industrialized free-market economy. The key economic sector is industrial production, in particular wood and metal processing, engineering and the telecommunications and electronics sector. Compared to other OECD countries, Finland maintained a high tax burden and a high level of redistribution.

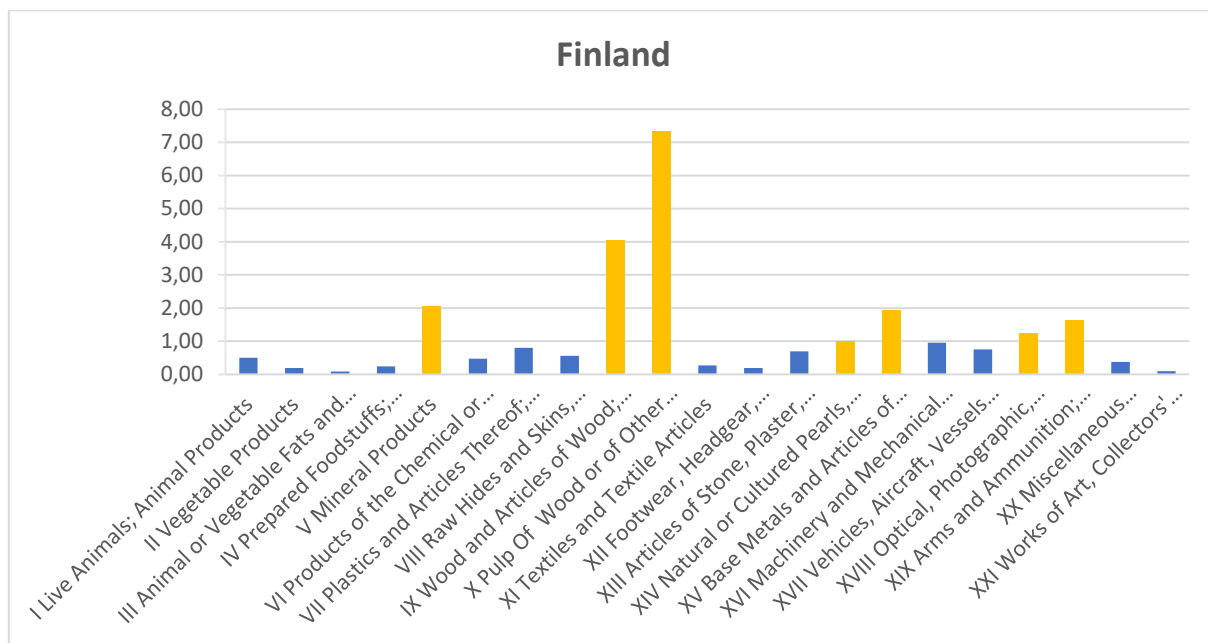


Figure 6. RCA indexes for Finland (HS Sections, 2020)

The country's greatest natural wealth is coniferous forests, which cover two-thirds of the territory, and this also proves to be the source of Finland's greatest competitive advantage. Finland's economy is valuing this wealth on world markets. Finland ranks second in the world in exports of wood, paper and pulp, and achieves the highest comparative advantages in these areas. About 10% of the world's total exports of wood, as well as wood, cellulose and paper products, are from Finland. The export value of printing paper accounts for one fifth of total exports of Finland.

In addition to wood, Finland also has mineral products and minerals, in particular ores, copper, tin, nickel and chromium, which are processed by non-ferrous metallurgy and represent a source of other significant competitive advantage. Finland uses electricity from hydropower plants for their extraction and processing. Finland also has a great comparative advantage in refined petroleum exports.

The engineering (shipbuilding, woodworking and pulp industries) and the electrotechnical industry (mobile phones) are also developed. The production of ships and naval equipment is considered the most powerful industry in the country. Experts estimate the Finnish market at 1% of the total world production of ships, lines, ferries, icebreakers. Today, seven shipyards are built in Finland, the largest of which is located in Turku and specializes in the construction of passenger cruise ships.



Finland's electronics and electrical industries place emphasis on major investments in research and development. It focuses on industrial automation, medical and meteorological technologies. In terms of the volume of production of electronic and electrical goods, it is decreasing in Finland. This is explained by the fact that the country has a very high level of production costs and therefore most companies have already withdrawn part of its technological lines outside the state in order to stabilise the profitability and competitiveness of production.

Finland also has a competitive advantage in the export of arms and ammunition, in particular explosive ammunition. Like Denmark, there has been significant competitiveness in furskins production, which is also related to forest stocks. Comparative advantages can still be found in some items of the chemical, pharmaceutical and biotechnology industries, which are the third largest sector in Finland. A large range of products are produced for use in other industries, especially for forestry and agriculture. In addition, it produces plastics, chemicals, paints, petroleum products, pharmaceuticals, organic products, biotechnological products and petrochemicals. Biotechnology is considered one of the most perspective high-tech industries in Finland.

The industrial structure of the Finnish economy and its competitiveness is based on technology-intensive products and workers' education. Traditional sectors remain the main sectors. However, the wood and paper industry has recently seen a decline in production and demand. Finland is losing market shares in countries where production costs are lower (Russia, Eastern Europe but also Germany). Competition from Asia (China) is pushing into Europe. Finland seeks to reduce its dependence on energy supplies from Russia and to promote the competitiveness of its industry, in particular the energy-intensive steel and wood industries.

#### ***9.1.2.6 Hungary***

Hungary is a developed market economy strongly export oriented. It is one of the most open economies in the EU. The main industries include heavy industry (steel, coal mining), energy, chemistry, food and automotive production. Along with the transition to a market economy, Hungary has experienced considerable modernisation.

Engineering, the chemical industry (the production of plastics and pharmaceuticals) have played an increasingly important role, while metallurgy, mining and textiles have lost their relevance in the last twenty years. The food industry remains an important component of exports (accounting for 7 to 8% of exports). The top exports of Hungary are cars, vehicle parts, packaged medicaments, spark-ignition engines, and video displays.

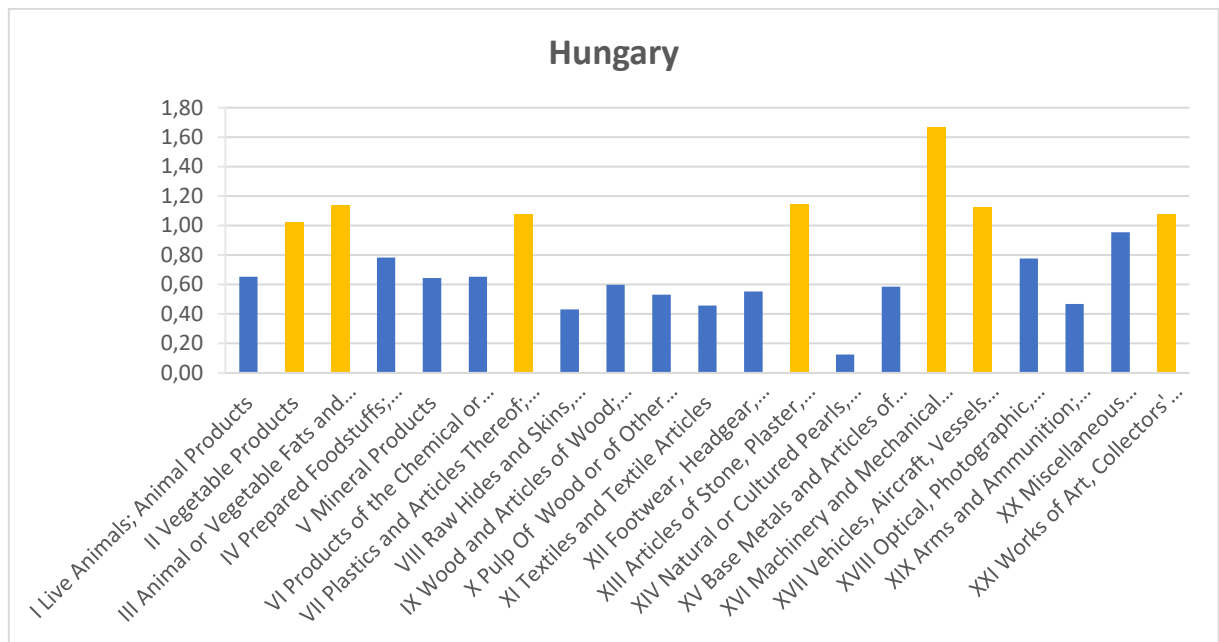


Figure 7. RCA indexes for Hungary (HS Sections, 2020)

From the view of competitiveness, the main sectors of Hungarian economy are automotive, electrotechnical and chemical, especially the rubber industry, on the development of which is also based the concept of further progress of the Hungarian economy.

The electrotechnical industry is a strategic component of the national economy and contributes to a large extend to the creation of the added value of national industry. Almost 80% of export sales are made by the subsector of telecommunications equipment and consumer electronics. The production of electronic and electrical equipment of motor vehicles, appliances for the automotive industry and medical devices is also significant.

The automotive industry is a very strong industry in Hungary. The absence of a national car manufacturer is being replaced by the factories of many of the world's

carproducers. In addition to cars, buses, agricultural machinery, trailers, vehicle and locomotive parts are also produced. The related competitive industry is also the production of rubber products, especially tires.

Comparative advantage is also revealed in agricultural, especially plant production. Hungary's economy has been based on agriculture and the food industry in the past. Of all the countries of the European Union, Hungary has the largest part of the area covered by fertile land, almost half of Hungary's territory is used in agriculture. The vast fertile lowlands and continental climate with warm summers give the opportunity to grow mainly cereals such as wheat, corn, sunflower, sugar beet or potatoes. In addition, a wide variety of fruits such as apples, melons, plums and pears thrive here. Hungary also has several wine-growing areas with world-famous Tokaj wine. An important part of Hungarian culinary heritage is foie gras. The goose liver specialty employs more than 32,000 farmers and puts Hungary second in the world producer rankings. Another symbol of Hungarian cuisine and agriculture in general is peppers.

In addition, Hungary is competitive in the production of glass and ceramic products, seats, and sanitary and hygiene products.

#### ***9.1.2.7 Poland***

The Polish economy is the largest economy in Central Europe, the sixth largest in the EU. It has a large internal market that is less sensitive to the world development and can stabilise external negative impacts. As a result, the openness of the Polish economy is lower compared to other selected countries. Poland is also not dependent on just one sector of the economy. Poland's economy is fast-growing, and country is one of the leaders in GDP growth compared to other EU countries. Poland is an industrial and agricultural country with significant mineral extraction. The basis of mineral wealth are deposits of black and brown coal, copper ore, sulfur, rock salt, ceramic raw materials and building materials. The main industries are mining, engineering, metallurgy, chemical, electrotechnical, textile and food industries. The top exports of Poland are vehicle parts, cars, seats, other furniture, and computers. Poland is the world's biggest exporter of coke, razor blades, wood crates, newspapers,

and frozen fruits and nuts. Poland is not and will not be a member of the Eurozone in the near future. Thus, the Polish Zloty protects against shocks, protects the standard of living achieved and allows it to be further raised.

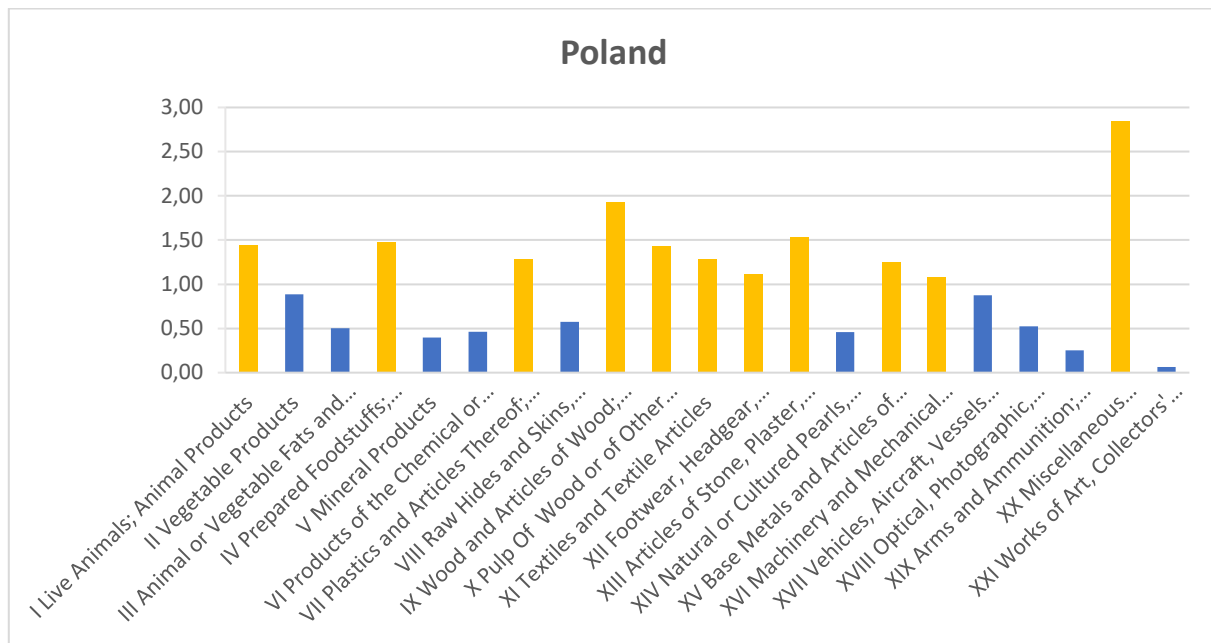


Figure 8. RCA indexes for Poland (HS Sections, 2020)

Based on the calculation of RCA indices, Poland achieves the highest competitiveness in the wood, furniture and paper industries (Sections IX, X and XX). Poland has a great tradition in the wood industry. Poland is one of the leading furniture manufacturers in the world and has an important position in international markets. Thanks to exports, which are responsible for more than 65% of furniture manufacturers' sales, Poland is a leader in furniture exports throughout the European Union. Poland's largest furniture producers have advanced technologies in the most modern production plants that can compete qualitatively and costly with all manufacturers in Europe. After Sweden, where the production of furniture for IKEA began, Poland was the second country, and today almost 20% of IKEA's production comes from this country. In addition to furniture, the production and export of paper products (e.g. paper, products of the printing industry or toilet paper) and ship production are also competitive.

Polish agriculture and food industry are also competitive. Food exports are becoming increasingly important in terms of the total turnover of foreign trade. Poland is an important agricultural country based on a very strong agrarian tradition and

peasant culture. Poland has one of the largest agrosectors in Europe, with more than 10% of the active population working in agriculture. Developed agriculture, focusing on both traditional and organic forms of agriculture, is the result of the introduction of advanced technologies and an upgrade based on the efficient use of EU funds. One of the most important sectors of foreign trade is the export of agri-food products, especially meat and its products, eggs, as well as livestock. Poland is the largest producer of poultry meat in the EU. Poland is one of the world leaders in the cultivation of apples, raspberries, blueberries, as well as one of the top processors of fruit and vegetables and one of the largest producers of frozen fruit and vegetables, fruit and vegetable juices and concentrates. It also has a high comparative advantage in exporting rolled tobacco. The problem with Polish food products is that they often show some misconduct or are dangerous. Up to one third of food from Poland does not suit mainly due to violations of hygiene standards. Poland's Supreme Audit Office itself notes that food from their country is the most dangerous in the entire European Union.

Although the values of the RCA index are not very high for Sections XVI and XVII, mechanical engineering is an important sector of the Polish economy. Poland is one of the major manufacturers of automobiles and their components. The automotive industry is considered one of the largest automotive hubs in Europe. An important role in the Polish automotive industry is played by vehicle manufacturers - passenger cars, vans, trucks and buses. Car manufacturing is followed by other competitive industries producing mechanical components for cars, engines, interior or body parts, rubber parts and others. This is reflected in higher values of RCA indices in the export of metallurgical products, plastics and rubber (tires), glass and glassware, seats or textile articles for industrial use. In light industry, textile, footwear and leather industries play an important role.

#### ***9.1.2.8 Slovenia***

Slovenia is one of the most advanced countries in south-eastern Europe. It is the gateway to the Balkans, a transit territory to the Adriatic Riviera, it has a maritime transport terminal, a quality workforce and traditionally high-quality and original products, which is reflected in the high openness of the economy. The pharmaceutical

industry is of the greatest importance in the economy. The top exports of Slovenia are packaged medicaments, cars, refined petroleum, vehicle parts, and electrical lighting and signalling equipment.

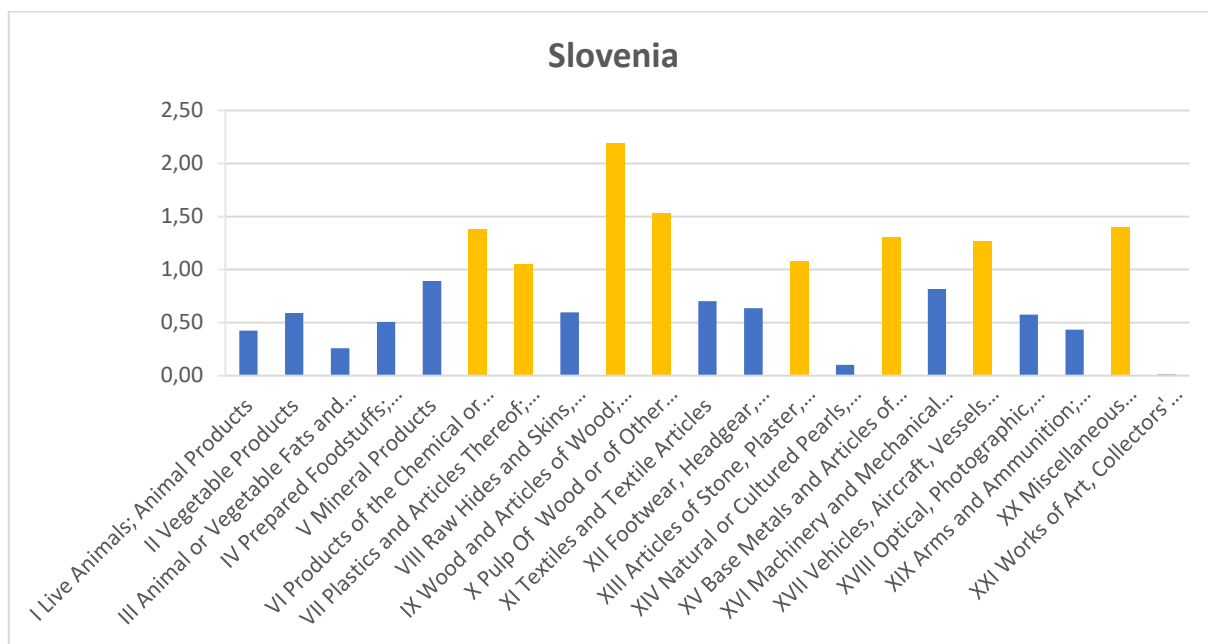


Figure 9. RCA indexes for Slovenia (HS Sections, 2020)

According to the RCA index, the most significant competitive advantage is revealed in the wood, paper and furniture industries (Sections IX, X and XX). The paper and pulp processing industry have a long tradition. There are 23 large and about 50 small plants in Slovenia that produce 600-750 thousand tons of paper and paperboard per year. The wood industry is also connected with the production of sports goods, especially skis (Elan company).

The most important industry is the chemical and pharmaceutical industries (16% of industrial production) and the second highest competitive advantage is shown in the export of its production. The most important products include basic chemicals, pesticides and agrochemicals, paints (especially printing), varnishes, sealants, pharmaceutical products, soaps, cleaning, cosmetic products, artificial fibers, plastics products and tires. The main exporters are Lek (a member of the Novartis Group) and Krka (each of these companies exports about 90 % of its production).

The production of metals and metal products has been a tradition in Slovenia for several centuries. Slovenia started producing steel almost 400 years ago. Similarly,

long is the tradition in the processing of precious metals, gold and silver products. A little shorter is the tradition of producing non-ferrous metals such as lead, zinc and copper. Aluminum production is the youngest industry with more than 50 years of tradition. The technical know-how and experience gained in the production and processing of base metals are of particular importance for the development of downstream industrial production, in particular for the engineering, metalworking and automotive industries. Their production is exported for more than 60%. The engineering industry focuses on car assembly, metal processing, machinery and equipment production and the assembly of means of transport along with component manufacturing. Key products include components for motor vehicles and automotive parts, foundry moulds for the automotive industry, metalworking presses, water turbines and pumps.

While the textile and clothing industry as a whole does not achieve high RCA values, for certain items (e.g. silk) the comparative advantage is revealed. The industry was one of the first to establish itself in foreign markets. The production capacities of these sectors exceed the demand of the domestic market and therefore more than 90% of production is exported mainly to the EU and the countries of the former Yugoslavia. Labour costs and strong competition from third countries are among the biggest challenges in terms of the further development of these sectors. The main export commodities include clothing, fabrics, leather, footwear and fibres.

#### ***9.1.2.9 Slovak Republic***

The Slovak Republic is a small country with a very open economy that is dependent on foreign trade. The degree of country's involvement in international trade and cooperation is often the result of the country's impossibility of covering its needs with raw materials and energy resources and there are not enough resources or capacity to meet the domestic demand. Due to the relatively small internal market and the lack of its own energy and raw materials, the Slovak economy has been highly open for a long time. At present, the structure of Slovak exports is concentrated on several sectors, namely the production of transport equipment (passenger cars, their parts and accessories, like rubber tires), electrical and telecommunication equipment (shafts,

bearings, pumps, fans, compressors, boilers, TVs and telephone equipment) and base metals and articles thereof (iron, steel, wires). Developments in these sectors are the main driver of the Slovak economy, but there is a high risk for the economy depending on the development of foreign demand for production of these sectors.

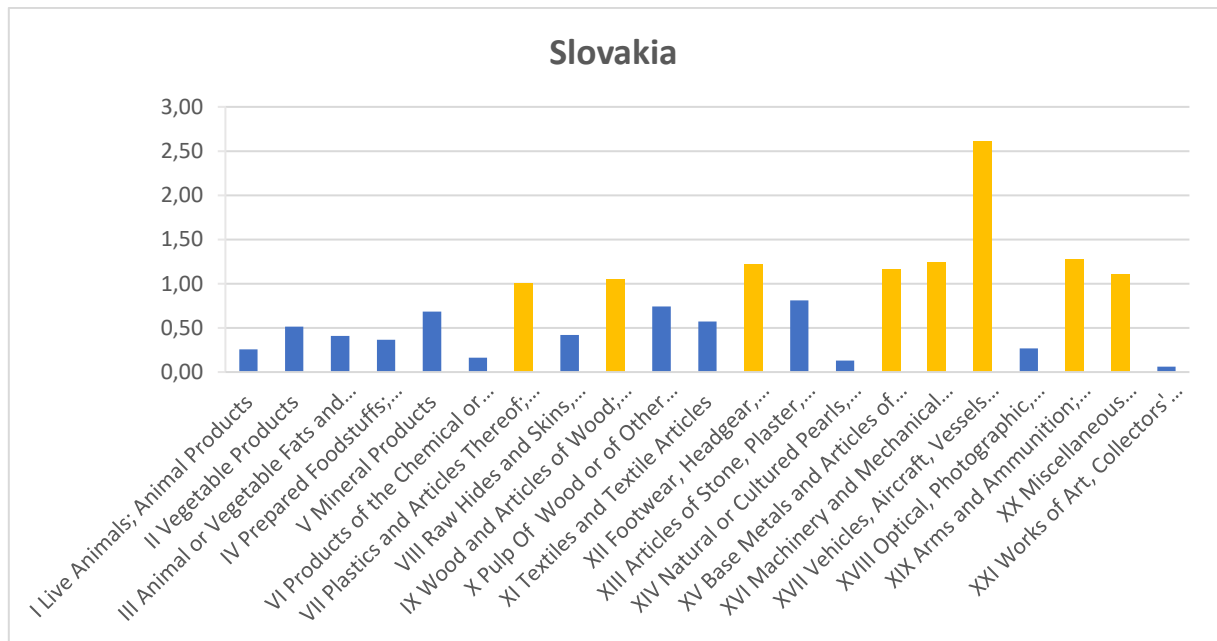


Figure 10. RCA indexes for Slovakia (HS Sections, 2020)

The Slovak Republic achieves the most significant competitiveness on the basis of the RCA index in Section XVII - Vehicles, Aircraft, Vessels and Associated Transport Equipment. The competitiveness of this sector, the main component of which is the production of the automotive industry, has grown for the last decades and this growth has been strengthened by joining the EU. If we look at a closer specification, we can see that the RCA index acquires long-term high values in exports of automotive and related products, electrical machinery and equipment and iron and steel. In these sectors Slovakia has shown comparative advantages vis-à-vis the EU27. On the other side, RCA index values decreased under the textiles and clothing, which means a loss of global competitive advantage. It was observed that the ongoing competition advantage started to decrease in the analysed period. These traditionally strong sectors of the Slovak economy lost their relevance after the transformation and were downturned. We can see this trend in many developed countries, from where these productions move to areas with an abundance of cheap labour, such as India,



Bangladesh or China. Nevertheless, there is still a comparative advantage in the production of footwear (Section XII).

The automotive industry is the basic pillar of the Slovak economy and its foreign trade, as confirmed by the highest and increasing values of the RCA index and the strong revealed comparative advantage. In 2021, more than 1 million vehicles were produced in Slovakia and Slovakia is the world leader in the production of cars per capita. The automotive industry's share of the total industry reached 47,7% in 2021, 13% on the GDP and the share of exports was 42%. The automotive industry directly employs more than 164 000 people and directly and indirectly generates up to 245 000 jobs. One of the impulses for the creation of the strong automotive industry in the Slovak Republic and the growth of its competitiveness were the factor conditions in the form of the tradition of Slovak engineering and arms production and the amount of unemployed skilled labour during the period of transformation, which had experience with engineering. The advantageous geographical position of the Slovak Republic in the middle of Europe positively influenced investors from other countries to invest in Slovakia, because thanks to this localization, the distribution of cars to other countries is easier. Foreign investors have brought in new technologies and built more modern plants than in their home countries, which, together with low labour costs, has formed the basis for competitive production.

As we can see, the automotive industry and related components have a long tradition in Slovak history. The growing share of the automotive industry and downstream industries in Slovakia's foreign trade reflects the competitiveness of these sectors. In addition to historical background, comparative advantages over other countries are based on both internal and external economies of scale. Geographical proximity allows companies to communicate and spread knowledge more easily, leads to higher employee specialisation, cost savings and overall productivity gains. It is beneficial for competing companies if they are located close to each other, which helps them build and use a network of suppliers and customers. This is also applicable to car producers in Slovakia whose production is concentrated in western part of Slovakia. The governments of the Slovak Republic tried to support the development of the

automotive industry and supported the inflow of foreign investments in this sector. Through state interventions, financial support, support for upskilling of the workforce, the automotive industry has thus become the most important and competitive sector of the Slovak economy. At the same time, the growth of this sector has supported the development of other downstream sectors. A good example is the production of tyres and other rubber components, in which Slovakia reached the RCA value 2,25 and moderate comparative advantage.

The high values of the RCA index can be seen in production of electrical machinery and equipment (part of the Section XVI). The strongest sector of Slovak electrical engineering is the production of televisions. The production of televisions, screens, printed circuit boards and other electrotechnical components for TV accounts for almost half of the entire electrical industry in Slovakia. This sector employs more than ten thousand people in Slovakia. After cars, it is the strongest export item. Almost one in five imported TVs in the European Union countries is made by one of the three large companies based in Slovakia. One of the reasons why these multinational concerns opted for production in Slovakia is that there was experience in the production of their own televisions, modern equipment, technology and experienced staff. The production of televisions has been a tradition in Slovakia since 1958. In particular, manufacturers' easier access to European markets following the enlargement of the Union, cheap labour and quality suppliers of plastics and packaging materials contribute to the growth of production of this industry.

The revealed comparative advantage, albeit a smaller and ever decreasing (a weak comparative advantage), is also achieved by Slovakia in the production of iron and steel (Section XV). Historically, steel production has been, is and will remain one of the main pillars of the development of Slovak industry. In Slovakia, the sector has a share of GDP of more than 6%. The steel industry in Slovakia has a significant share of exports, employment, creating conditions for support of other industries, mainly construction, automotive, engineering or energy. It also has a significant contribution to the application of R&D results in practice, in the field of new materials and new types of steel. However, as we can see from the development of the RCA index, the

Slovak comparative advantage in steel production has declined in recent decades. There are several reasons for this. Iron and steel exports from outside the EU have been steadily growing since 2012. In particular, the world is overflowed with record amounts of cheap steel from China, which also causes a reduction in its production in Slovakia. The unit price of imported steel and iron decreased until 2016, when duties were mainly imposed on cheaper Chinese steel. Slovakia's problems with metal exports are also related to weaker economic activity and lower demand from its important trading partners.

Slovakia is competitive in the production of relatively higher capital, material, and labour intensity. On the other side, technology- and R&D-driven goods have a comparative disadvantage as a consequence of several factors, such as lack of innovation and creativity in the business sphere. According to the classic theory of international trade, the reasons for comparative advantages can be mainly differences in labour productivity, endowment of production factors, existence of economies of scale or accumulated knowledge due to the tradition of production in the sector (so called learning by doing). Slovakia's competitive advantages, which have an impact on the scope and specialization of its foreign trade, are based especially on experience in manufacturing, cheap and skilled labour and investment incentives provided, for example in the form of tax reliefs, that have attracted foreign investments to these sectors and brought new technologies and thus strengthened their competitiveness. The role of foreign capital is irreplaceable in terms of transformation, streamlining and transition to more sophisticated and competitive production. Foreign investment brings modernization of production and assortment, and also has an impact on growth in performance, skills of the workforce and wages. The subsequent concentration of firms in relatively small territory made it possible to benefit from external economies of scale in the form of a shared labour market, a network of suppliers or knowledge transfer. All the above factors caused Slovakia's production to concentrate on several sectors producing mainly for exports. The high share of foreign trade in the economy and its concentration in several industries also has its negatives. Due to the high level of openness and extensive trade flows the Slovak economy is very exposed to external

conditions and strongly depends on the economic development of its foreign trade partners. Their economic situation influences Slovakia's performance and export because of its high orientation on luxury goods' production with high elasticity of demand, as automobiles and electronics. The demand for these products is highly elastic and depends on foreign traders' incomes, which decreased during the crisis. The Slovak Republic has got especially in a case of a favourable world development huge growth potential; however, the negative development in the external environment causing the decrease of the foreign demand negatively influences the economy's performance. However, the long-term development of economic performance cannot depend solely on the development of the revenues of the main trading partners in selected sectors, but must be based primarily on an increase in the added value of export production. Which is also a problem in the automotive industry, as research and development is carried out in the home countries and only assembly operations are carried out in Slovakia. This is also reflected in the high import intensity of production. Another problem that arises from focusing the economy on manufacturing is that it requires a lot of labour force. In recent years, the automotive and electronics sector in particular has been facing labour shortages and rising labour costs. This is a challenge that almost all industries of the Slovak economy meet. Thus, the growth of labour costs, which were one of the sources of comparative advantages of Slovakia, may threaten its competitive advantages. The insufficient skilled work force and high labour cost is considered to be one of the challenges for Slovakia also according the IMD World Competitiveness Center (2021). Others include stabilising the expenses and return to the balanced budget, strengthening of the digitalisation processes across the sectors, reform of education sector to suit the needs of employers and the need to strengthen the business environment. Other threats for Slovakia's comparative advantages are chip crisis, lack of semiconductors, rubber, plastic granules, several times higher price of steel, aluminum and precious metals, extreme fuel prices and the so-called green transformation and changes in European legislation. Slovakia thus faces the key task of supporting investment and innovation and promoting the diversification of its

production into sectors less sensitive to developments in world trade and with higher added value.

### **9.1.3 Conclusion**

Maintaining and increasing competitiveness is one of the fundamental tasks of the functioning of the European Union. By integrating into the common market, countries compete not only with other countries of the world, but also with other EU member states. Recognising their competitive advantages and their source is thus a necessary condition for further economic development for both individual countries and the EU as a whole. Applying export data of the EU and selected countries to the RCA index has enabled us to identify in which product areas individual countries achieve a comparative advantage and are competitive with the rest of the European Union. The sources of these comparative advantages vary from country to country.

According to the classic theory of international trade, the reasons for comparative advantages can be mainly differences in labour productivity, endowment of production factors, existence of economies of scale or accumulated knowledge due to the tradition of production in the sector. The competitiveness of many sectors is based on raw material reserves and appropriate climatic conditions. Forest abundance in Austria, Estonia, Finland, Poland and Slovenia is the source of their competitive wood and furniture production. Mineral reserves are a source of comparative advantage for Estonia in the production of petroleum and coal tar oil or for Finland and Austria in the extraction and processing of base metals. Poland and Hungary benefit from vast agricultural land and suitable climatic conditions in the production and export of agrarian products.

Investments, new technologies and an educated workforce are a source of competitiveness for several sectors, especially in the more developed countries analysed. This applies, for example, to the chemical industry in Finland, Denmark and Slovenia, to the electrical industry, but also to intensive agriculture in Denmark and Austria.

Another important source of competitiveness is the tradition of production, for example the arms industry in the Czech Republic, Slovakia and Austria. In particular,

historical production experience, cheap and skilled labour and the investment incentives provided in Central European countries have attracted foreign investment into the engineering, automotive and electrotechnical sectors, which have brought new technologies and thus strengthened their competitiveness. The subsequent concentration of companies in a relatively small area made it possible to benefit from external economies of scale in the form of a shared labour market, a network of suppliers or knowledge transfer. All these factors caused the production of these countries to concentrate on a small number of export-producing industries. Central European countries are competitive especially in the labour-intensive industries with lower added value and have disadvantage in marketing- and technology-driven industries, although electronic equipment plays the important role in high-technology industries in these countries. The Central European region has long been of interest to large autoproductors. This is due to its good geographical location, compared to the company's parent country, a cheaper, reliable and experienced workforce in a stable social environment. For the benefit of these countries, the long-term relatively favourable experience of automotive concern with the operation of plants in these countries, supported by investment incentives, speaks. An equally important factor is the network of subcontractors created for automotive manufacturers over the years. The disadvantage of this export focus is that the Central European economies are open and highly dependent on foreign demand. If key partners experience shrinking demand, export development is decreasing sharply. In terms of external trade, Poland – with its rather large internal market – is different from the other countries, which are deeply involved in external markets.

Recognising the sources of competitiveness of countries allows us to identify factors that may threaten them in the future. The main risks can now be seen as the high energy and raw material dependence of European industry, rising inflation and the associated rising labour and material costs, a lack of skilled labour, increasing global competition and the challenges of the transition to a green economy. All of this requires investment and the development of new technologies. This is to be helped by the adopted NextGenerationEU mechanism, as a temporary recovery instrument to

help build a greener, more digital, resilient Europe, better prepared for current and upcoming challenges.

**Acknowledgment**

This contribution was supported by the Grant Agency VEGA, under project no. 1/0664/20 entitled “The competitiveness of the Slovak Republic in the European Union”.

## 9.2 Areas of improvement of the activities of the international company

*Directions for improving the organizational structure of the enterprise, taking into account the requirements of martial law, are proposed. In the event of a decrease in income, directions for improving the management of international activities are outlined. The informational section on state and donor programs and private initiatives to support entrepreneurs, which will help preserve business, jobs, and support the economy of Ukraine, was considered. The obtained results of the research can be used to restart the business in the conditions of martial law. It is proposed to use an online tool that will help to collect information about resources, build a strategy, and take concrete steps to start a business with the aim of a faster recovery of the Ukrainian economy.*

**Keywords:** *strategy, organizational structure, SWOT analysis, business support, restart.*

The effective foreign economic activity of the subject is a solid foundation of the enterprise in the domestic market, its constant development and improvement, and effective management of international contractual affairs at the enterprise. When entering and carrying out activities in the international market, special attention should be paid to the political and economic state of the country, since outdated and general information about legal, economic, and social regulations can lead to significant losses and fines for the enterprise. Therefore, the issue of managing international activities at the enterprise becomes extremely relevant in the implementation of management processes, conclusion and implementation of international contracts.

Many works of Ukrainian economists are devoted to the study of the problems of improving the management of international activities at the enterprise, particularly: Kozak Y.G. [ 455 ], Belinska Ya.V., Kolyada O.V., Nazarov M.I [ 456 ], Melnyk Yu.V. [ 457 ], Shtal T.V. , Bestuzheva S.V. [ 458 ], O. S. Senyshyn , O. V. Kryveshko [459], Skibitskyi O.M. [ 460 ], Khachatryan V.V. , Menchynska O.M. [ 461 ], Bokovets V.V., Davidyuk L.P. [ 462 ] and others.



However, some issues require further research into the specification of organizational, economic, and strategic development of the enterprise's international activities.

Investigate the possibilities of improving the management of international activities using the example of a business entity that imports products. Consider the options for developing strategies, taking into account the factors of influence of the macro-environment and micro-environment during the implementation of the enterprise's environmental protection to increase the effectiveness of management decisions in the conditions of the implementation of import operations.

The research was carried out on the example of a business entity according to the main classifier of types of economic activity, which is engaged in wholesale trade in iron products, plumbing and heating equipment and their accessories.

The company operates as a small business entity and is not a "newcomer" to the markets. It has certain difficulties in managing international activities. According to the conducted analysis of the activity, it was established:

- although the enterprise has a negative trend of indicators, it occupies a significant place in the domestic market, as imported products are in demand.
- a linear organizational structure is quite simple for small businesses.
- the decrease in the volume of sold products occurred due to a decrease in the needs of buyers in the domestic market, the instability of foreign currency, and the introduction of martial law in the country.

The enterprise has a linear organizational structure. It is quite convenient for small enterprises and is simple because the solution is created by the director and implemented by employees and departments. Such an organizational structure allows the firm to make decisions quickly and to act effectively and on time, and there is also strict discipline since decisions and control belong only to the director.

In order to improve the management of international activities at the enterprise, let's start with the organizational structure. Establishing that the company lacks legal specialists and specialists from the marketing department, placing a significant number of responsibilities on the purchasing/sales department.

Fig. 1 lists directions for improving the organizational structure. They are significantly costly for the enterprise since in pursuance of increasing the efficiency of the use of labour potential and its structural components, such as professional qualification, psychophysiological, personal, and reproduction, the enterprise needs shifts in the organizational structure and deep changes in management methods, but the result of such actions will be the high competitiveness of the business entity in the market.

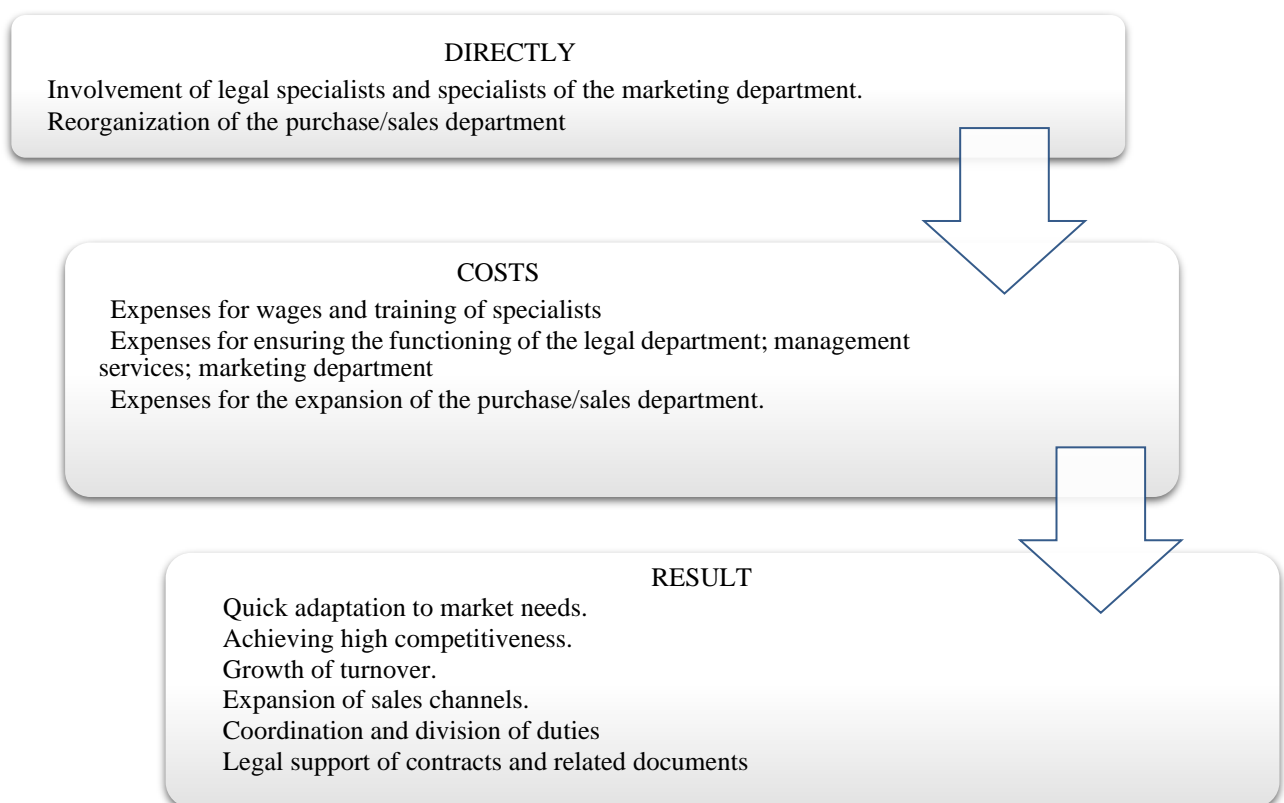


Figure 1. Directions, costs and results for improving the management of the organizational structure

Factors affecting the level of competition are:

- The ability to quickly adapt to the needs of the market and provide them by conducting preliminary analyzes by the purchase/sales department, by involving and relying on a separate employee, obligations to analyze previous periods, the current state and forecast market needs [457].

- Study and assessment of the company's strengths and weaknesses by conducting research by the marketing department, and based on the data, developing or adjusting internal programs: price, product, marketing, sales, service, etc.
- Through the search and expansion of sales channels, it is possible to enter the international market as an intermediary or distributor.
- Reorganization and restructuring of the responsibilities of each employee will make it possible to more clearly understand and perform the scope of their work.
- Partial coordination of tasks will make it possible to establish a level of trust and mutual cooperation between the manager and employees.
- The legal department is the guarantor of the minimization of unforeseen risks during the conclusion and fulfilment of the terms of the contract, as well as the necessary legal support of all accompanying documents during all stages of product import. Such a change will make it unnecessary to contact secondary specialists and pay them for the services provided. It remained quite convenient and simple for a small business since the solution was created and owned by the director and implemented by employees and departments.

Therefore, under normal conditions, it is advisable for the enterprise to expand the organizational structure and attract highly qualified employees to improve the process of its activity.

When developing any strategy, the primary priority is the analysis of the current state of the enterprise in the market. In order to study the strengths, weaknesses, threats, and opportunities, SWOT analysis is used, which allows simultaneous analysis of the external and internal environment and finds their interrelationship and dependence. For an enterprise, the choice of strategy is important for the comprehensive development and management of international activities. It is also necessary to systematize the factors affecting the macro-environment and micro-environment during the implementation of the enterprise's environmental impact assessment to increase the effectiveness of management decisions in the conditions of the import operation, which significantly minimizes the likelihood of risk.

But, in the conditions of war, it is necessary to review the organizational structure of the company (redistribute functions, if necessary).

- Determine which employees can now perform their functions.
- Redistribute temporary functions, record this division of duties, and bring it to the attention of all employees.
- Carry out personnel analysis and determine the area of responsibility. A possible layout is presented in Table 1.

Table 1

Analysis of personnel competencies under martial law

|  | 1 | 2 | 3 | ... | n |
|--|---|---|---|-----|---|
| Employee   |   |   |   |     |   |
| Position   |   |   |   |     |   |
| Importance to the survival of the company  |   |   |   |     |   |
| Personal qualities ( soft skills )   |   |   |   |     |   |
| Professional qualities ( hard skills )   |   |   |   |     |   |
| Ability to retrain   |   |   |   |     |   |
| Willingness to work under the conditions of minimum payment                      |   |   |   |     |   |
| Possession of other skills that may be useful for the company in the near future |   |   |   |     |   |
| Total points   |   |   |   |     |   |

Compiled based on materials [ 464 ]

Having carried out an economic analysis of the company's activities, the following problems in the company's work were identified:

1. A decrease in the company's income.

This indicator shows the work of the enterprise as a whole. Two main indicators affect the amount of income from product sales:

- the volume of product sales;
- production cost.

The assessment of the current state of the company's expenses indicates that its behaviour is largely influenced by the features of the company's functioning. The economic analysis fully evaluates the specified costs and implements measures to

optimize them in the conditions of dynamic changes in the internal and external environment.

2. The absence of a significant amount of loan capital

Capital has a direct impact on the financial condition of the enterprise. In particular, on solvency, profitability, etc. Capital is the main element and basis for conducting the business activities of an enterprise.

The low level of financial stability, caused by an insufficient amount of equity capital to ensure activity, is an urgent problem in the domestic market. Therefore, today's company specialists are developing and implementing a plan to optimize the capital structure, namely the creation of an optimal ratio of equity and debt capital.

The company uses and accumulates only retained earnings, which is the only source of equity capital replenishment.

The enterprise has the following problems: the need to attract additional sources; improve the state of the enterprise and its solvency; increase the amount of reserve capital; build up retained earnings.

Directions for improving the management of international activities in the event of a decrease in income are presented in Figure 2.

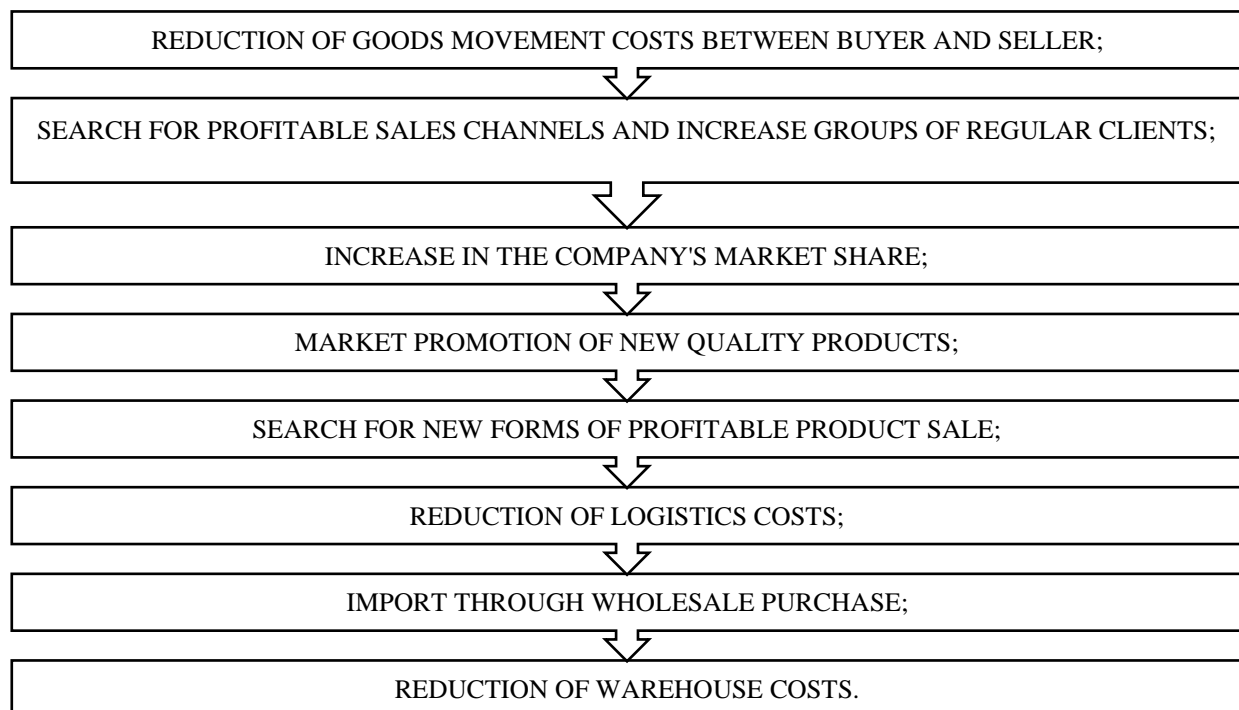


Figure 2. Directions of growth of the company's income

In global practice, the process of developing strategies aimed at reducing any errors, losses, and threats that arise stands out in the management of factors affecting activity.

The development of such strategies is a time-consuming process as foreign economic activity has a specific nature. In particular, the process of planning, production, and implementation is carried out in a wide territorial space, with different management and economic systems, currencies, etc.[ 460].

Strategic management of influencing factors involves the performance of certain tasks presented in Figure 3 .

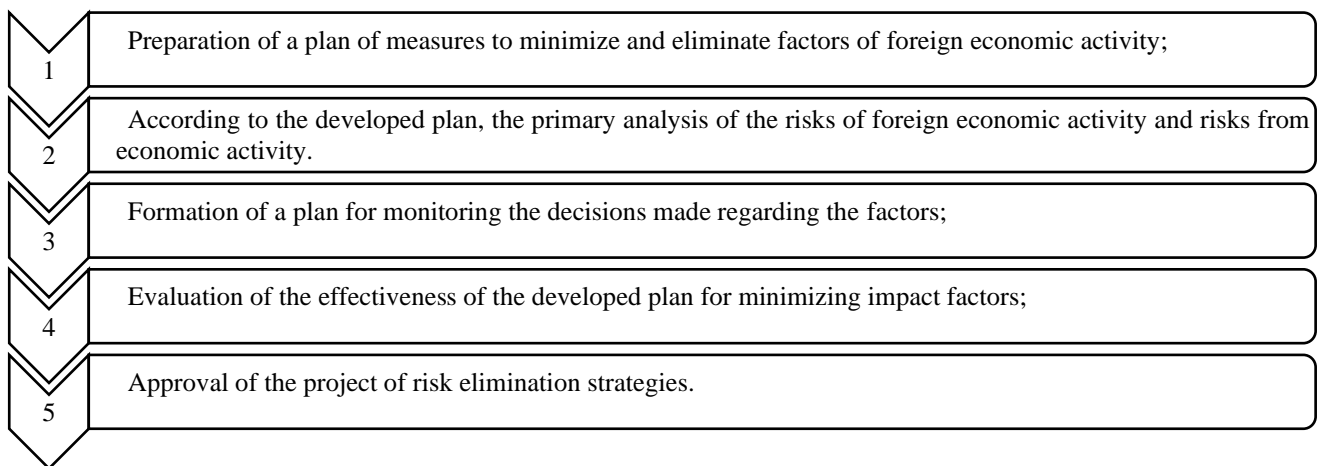


Figure 3 . Strategic tasks of managing influencing factors.

Such a plan should be based on three principles:

1. Systematicity – comprehensive measures to minimize risks.
2. Reasonability – reasoned measures and actions of influence factor management.
3. Flexibility – implementation of measures taking into account constantly changing risks [459].

During the war, the Business Development Office [463] provides business support. The link <https://business.dii.gov.ua/wartime> contains an information section about state and donor programs – private initiatives to support entrepreneurs in wartime, which will help preserve business, jobs, and support the economy of Ukraine.

Among the recommendations regarding the implementation of the anti-crisis strategy, a special place is occupied by the issue of reducing expenses. In order to reduce costs, it is proposed:

- Cancel or postpone all payments that are not directly related to the implementation process.
- In accordance with the presence of filled funds, review the amount of wages (perhaps someone has resigned, someone cannot work 100% of the time, etc.) to balance the overall picture.
- Review expenses for the office and leased facilities (areas, shops, equipment), and conduct negotiations with the tenant.
- Examine your communication and utility expenses.
- Examine credit obligations.
- Examine the budgets for marketing and advertising [464].

The issue of a general corporate strategy should be considered separately. It is advisable to redefine the company's guidelines:

- Corporate values: why the company will work now.
- Determine what the company can produce and sell now.

On the initiative of UA Anti-crisis [464] a checklist for the business restart was proposed — a tool that will help to collect information about resources, build a strategy, and take concrete steps to start a business with the aim of a faster recovery of the Ukrainian economy. The tool has been developed by the UA initiative Anti-crisis with the heads of Ukrainian companies who have resumed the operation of their businesses and are ready to share their experience with the aim of speeding up the recovery of the Ukrainian economy. The UA initiative Anti-crisis was created by participants of educational programs developed and implemented by the Institute of Marketing (Estonia) in partnership with the Office for Entrepreneurship and Export Development.

Taking all that has been written above into consideration, we can conclude that the enterprise has created a comprehensive system of management of international activities. A successful international activity entails thoroughly ensuring the enterprise's internal organizational structure, studying its costs and their impact on profit, encouraging the minimal involvement of loan capital, and minimising all potential risks and predicting them in the contract terms.

### **9.3 Economization of diplomacy and modernization of global trade policy within geopolitically unstable environment**

We have entered the world where extreme uncertainty is dominating and we are dealing with new diplomacy boundaries. The velocity and scale of changes are unique, this is a fact and it should not be resisted, it would only be in vain. We must accept a new reality and adapt to it prioritizing flexibility and sustainability. The uncertainty has turned into a rule. Events that were not supposed to ever happen, are happening one after another. This way, “black swans” (exceptional events) will turn into a majority. These theses started the speech of Josep Borrell, the Chief of European Diplomacy and the High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy at EU Ambassadors Annual Conference in Brussels on October 10, 2022 [502]. He highlighted that the old world does not exist anymore and pointed out four factors of the global crisis. *Firstly, Ukraine.* The full-scale war in Ukraine continues and the country efficiently and successfully resists the enemy; also, open nuclear threats of Putin and mass mobilization in the Russian Federation. *Secondly, China.* Deep US-China competition and tension escalation in Taiwan. *Thirdly, global food and energy crises.* Josep Borrell stated that they had been predicted but not as acute as they are now and he also provided some examples and forecast that the food crisis would aggravate the situation in many parts of the world. Somali and Horn of Africa are examples of how a climate change along with a war can cause a humanitarian crisis of such a scale which Europe cannot even think of. He said that the world is entering a perfect storm. Firstly, prices are rising. Secondly, central banks are increasing interest rates. The United States is the first to do so and others have to do the same, otherwise their currency will be devalued; therefore, they all hurry to raise interest rates as there is no other way since the capital will leave states. *And fourthly, security situation.* Dangerous megatrends and security issues in the European neighbourhood that are not limited to Ukraine only. For instance, the exacerbation in Northern Africa was not a surprise but how Russia is becoming its major cause is rather unexpected. It is rapidly



spreading from CAR to Mali to Burkina Faso. Also, the problems in Afghanistan have stayed, they have not changed since last year. Many simultaneous crises create tendencies that are moving this world.

Josep Borrell identified three features of the modern world. First, the world has entered a chaos multipolarity. There is a competition between the USA and China and it is “structure-forming”. The world is moving around this competition whether we like it or not. Nowadays, there is an authoritarianism trend in the world. The second feature says that we have a competitive world where everything is turned to a weapon. Power engineering, investments, information, migration torrents, data, etc. are all weapons. There is a global war going on for access to strategic spheres: cyberspace, sea or outer space. The third feature of this world is increasing nationalism, revisionism and identity policy. Putin doesn't really want to restore communism but he is using the resource of radical nationalism and imperialism.

In conditions of geopolitical instability, an absolutely new quality of relations of international economic relation stakeholders is appearing, diplomacy economization and modernization of states' trade policies and customs territories are taking place. According to Stephen Roach, ex-Chairman and Chief Economist of Morgan Stanley Asia and Senior Researcher at Yale University, the world economy globalization which started after the Cold War, is moving backwards today [465]. In his opinion, the decrease of global trade growth pace is intensified by production chain failures, e.g., the pandemic, issues caused by the US-China trade war as well as attempts to create cross-border economic relations according to geo-strategic alliances (so-called friend-shoring). Similarly, Russian full-scale invasion of Ukraine has had a considerable impact on geo-political instability. Within the context, the new unlimited partnership between China and Russia looks particularly dangerous. Since China is about to cross the red line by facilitating Russian military actions in Ukraine, the USA has recently decided to impose sanctions against five more Chinese companies by adding them to its so-called “structure list” [466, 506].

Increasing geostrategic contradictions intensify the deglobalization process. Friend-shoring policy basically transforms calculations of the efficiency (within

Ricardo's definition) of international trade to assessment of benefits of strategic alliances with countries sharing the same safety opinions. Thus, among many globalization indicators including financial, information and labour torrents, international exchange of goods and services is mostly connected to economy growth pace. According to Stephen Roach, mostly due to this problem, the global trade pace decrease, which started after the Global Financial Crisis of 2008-2009 and aggravated during the COVID-19 pandemic, indicates deep financial changes in the globalization process. Global export share in the global GDP has grown from 19% in 1990 to its peak at 31% in 2008. Over the following 13 years (2009-2021), the average share of global export in the global GDP was equal to only 28.7%. If global export growth pace had been on a trajectory of 6.4% per year (this is the average figure between rapid pace at 9.4% in 1990-2008 and reduced pace at 3.3% after 2008), then export share in the global GDP would have increased to 46% by 2021 surpassing the current figure of 29%. All these are essential for the world connected by production chains. Global production chain share accounted for 70% of cumulative growth of the global trade in 1993-2013.

Under the conditions of global geopolitical instability caused among others by the Russian full-scale invasion of Ukraine which drastically effected the ability of the latter to fully produce and export a number of product groups, in order to create critical reserves of national food security, countries and particular customs areas resorted to implementing numerous non-tariff measures to regulate agricultural products trade including full ban of such products export. A lot of countries have already experienced serious economic consequences of the Russian full-scale invasion of Ukraine. These two countries are major exporters of agricultural products and fossil fuels, therefore, hitches in supply of these goods and resulting price hikes are being observed all over the world. Since the countries of the Black Sea region are significant exporters of fertilizers, deficit and price hikes may lead to a decrease of yield in many world regions. This, in its turn, may lead to food prices peaking again [467].

New nature of international economic relations is caused by the absence of coordinated rules of the game on the global market where countries' governments are

compelled to actively create law and organization framework for already globalized economy functioning where their role is not less but is transformed and adapted to new conditions. As it is widely considered, economic diplomacy development peculiarities and decisive economization of foreign political activity were founded in the late 19<sup>th</sup> century by the USA and they have become a role model for many other states. Before World War I, the importance of economic diplomacy had been doubted. However, during World War II allied countries intensively held diplomatic negotiations concerning post-war economic order. In current conditions, at least for the last hundred years, this tool for supporting economic interests of a country has been used by the Americans [468]. For instance, it is enough to mention well-known “dollar diplomacy” of President William Taft which combined sheer political and economic methods and interests in the US neighbouring countries – Latin America (and then in China and other Far East countries) in such a way that it is hard to tell whether political aims were reached by using economic levers or, to the contrary, political pressure was used to reach economic benefits. William Taft himself said that his administration diplomacy had to find proper answer to ideas of commercial relations and “dollar had to substitute balls”. The facts of US foreign political activity in economy during the presidency of Franklin D. Roosevelt (1933-1945) are also well-known. And after the war, the United States made the economic issues the first thing on the agenda of international relations again; in particular, the author of Marshal Plan<sup>36</sup> in economy, which mostly defined the face of post-war Europe, was the chief of US diplomatic corps.

The experience that Europe underwent nearly eight decades ago is being repeated, unfortunately. In 1947 it seemed that World War II was the last continental war that used all kinds of possible conventional types of weapons. As the time passed, countries seemed to have learned not to clang arms disputing for territory, resources or historical heritage preferring principles of global market and diplomacy. However, completely the opposite happened as in the East of Europe a dictatorship possessing

---

<sup>36</sup> The Plan was inspired by US Army Chief of Staff General George Marshall, ex-adviser to President Franklin Roosevelt on strategy appointed in early 1947 by the Secretary of State under President Harry Truman. The official name of the Plan was *European Recovery Program*, however, in history it is known under the name of its initiator.

revenge ambitions, inclined to nuclear blackmailing and physical annihilation of political opponents has been ripening. Thus, the experience in restoration of European post-war economy by implementing systematic investment basis know as Marshal Plan is necessary today, too. There is only one difference – today, donor partners started discussing the economic agenda not after the victory like 75 years ago, but along with the start of the Russian full-scale invasion of Ukraine [469].

The war in Ukraine is a tragedy for every Ukrainian. At the same time, its consequences, particularly economic ones, have a global manifestation. The situation is complicated by the fact that the war struck the economic system which had not been restored after the recession caused by the COVID-19 pandemic. The people of Ukraine bear the major burden of ruination; however, people from all over the world may feel the losses caused by reduction in trade and production due to the increase of prices for provisions and energy sources and the availability decrease of goods exported from Ukraine which has already triggered a considerable humanitarian crisis. The most vulnerable countries are those with low-income level per capita as their population usually spends greater part of its income on food as compared to developed countries. From a macro economical perspective, higher food and energy sources prices will lead to a decrease of actual income and global import demand. At the same time, in the near future trade expenditures will continue growing due to sanctions, export limitations, logistics failures and high cost of energy sources. Consequently, in the economic sphere the war will be reflected in the global trade rather than in global GDP in 2022. Apart from Ukraine and Russia, the decrease in GDP will be observed mostly in European countries considering their close geographic proximity to the region and their dependance on Russian energy resources. This, in its turn, may destabilize their political systems.

Lengthy economic relations were broken not only by the war but by sanctions imposed after the Russian attack started. It is forecast that global trade growth rates will decrease to 2.2% in 2022. However, long-term effects may be graver. In particular, there is a risk of further aggravation of fluctuation processes, limiting competition and

reduction in innovation implementation within the global economic system which may lead to a decrease of the world GDP by 5% in long-term perspective [470].

Although Ukrainian share in general volume of the global trade and production is relatively small, its integration in international agricultural markets is quite strong. Domestic agrarian sector is a powerful exporter of agricultural produce including major food products. In 2018-2020 Ukrainian export of sunflower seeds, corn and wheat accounted for 38%, 10.6% and 7.2% accordingly within the global market (Ukraine took the first, the fourth and the fifth place in the exporter rating accordingly). Destabilization risks are especially high on the global wheat market which is caused by two primary reasons. Firstly, the total share of Russian and Ukrainian wheat export is equal to approximately a quarter of the global volume. Secondly, on February 15, Russia introduced a new grains export quota to countries that are not members of Eurasian Economic Union (EAEU). Therefore, Ukrainian wheat production and export failures have further exacerbated quite a complicated situation in the sector. Countries that are currently most vulnerable to the described crisis phenomena are Gambia, Lebanon, the Republic of Moldova, Djibouty, Libya and Tunis whose general wheat import from Ukraine reached over 40%. Because of great dependence on the import of domestic products, they may encounter challenges of rapid transition to alternative export sources which will likely lead to delivery deficit in short-term perspective. Failures in supplying these products have caused a dramatic price hike. Particularly, wheat cost has risen by over 40% since the war started (herewith, futures prices have increased by over 60%). Prices for foods such as rice and corn have acquired a similar tendency due to production hitches and being wheat substitute goods. Simultaneously, interference of a state into trade policy leads to aggravation of the situation. Export limitations further shorten global supply as measures to liberalize import and subsidies increase demand. Higher food prices mostly effect net importers, specifically countries with low or medium-income level in Africa, southwards from the Sahara Desert (Botswana, Zimbabwe) and in Near East (Algeria, Tunis) intensifying the poverty and food crisis issue in the world [471].

As it is demonstrated by the retrospective experience of the United States of America, US foreign policy economization started significantly intensifying after some forced period of its militarization as the Cold War finished. A major role in it was played by the initiative of US Deputy Secretary Lawrence Eagleburger (known as *Eagleburger's Bill of Rights*) which was released in November 1989. The point of the initiative was to recognize US economy support as an urgent national interest of the state. In order to increase the role of the State Department in promoting interests of American companies abroad and to level competitive advantages that other countries' companies received from their governments, Lawrence Eagleburger suggested recognizing the right of American economic entities to have their position considered when forming the foreign policy; to be assisted in establishing equal and non-discrimination conditions in international trade; to receive qualified help from experts in all foreign diplomatic establishments; to receive professional counseling and analysis of the conditions of local political and diplomatic environment; to be assisted in establishing contacts with key state and private centres on making decisions; for all American firms interested in participating in international bidding to receive equal support; to receive help in solving investment and business disputes, and in case of expropriation, to be assisted in receiving prompt and full compensation. Therefore, it may be stated that the course of the US Presidential Administration to economize its foreign activity is a logical extension of the steps taken by the State Department over the last 20 years. At the same time, representatives of the ruling democratic party as well as of the opposing republican party unanimously support intensified protection of interests of American business abroad [468].

According to Oleksandr Sharov, the novelty of modern economic diplomacy is also explained by receding from so-called old "Westphalian sovereignty" in which governments and states (sovereigns) were recognized as diplomatic relation subjects. "And currently, in addition to national states there are also subnational (e.g., federal lands of Germany), supernational (e.g., the EU, NAFTA) and non-state actors (e.g., public organizations and private enterprises) which all take part in developing international relations" [472]. That is why "today managing international economic

relations is connected to civic and commercial deals rather than belongs to a state only. Major acting parties of these new interest groups are often business managers, civic society members and representatives of non-state organizations” [468]. The circumstances where economic processes are acquiring global character are erasing the line between domestic and foreign policy and placing one under the other. The new situation dramatically limits opportunities for overwhelming majority of national governments to interfere with regulating these processes. Mechanisms of actual managing of economy increasingly find themselves in the hands of supranational societies, international and national non-political organizations as well as a few governments of economically powerful countries, specifically, the USA, but also Japan, China, etc.

A major feature of economic diplomacy in the early 21<sup>st</sup> century is its comparatively open character. Leadership in defining urgent issues in agricultural development, market strategies and issues of global and regional development is counted on. Evidently, the most active countries are heavily industrialized ones which possess enormous financial, organizational, intellectual, scientific, technical and other resources. The majority of these countries rely on strong economic base and pursue global interests. Therefore, methods of economic diplomacy are gaining particular significance. And in order to create a foundation for their efficient use, economic interests of a country must be concentrated as distinctive political goals, since should there be no real prioritizing when considering economic needs while making political foreign economy decisions, it is hard to hope for serious diplomatic cooperation within the current conditions, the conditions of economic globalization which among others involve either substantial initiative financial investment or action coordination and partnership with a more competitive side. It must also be considered that even economic interests of allied countries may and constantly come into conflict reflecting acute competition at the global market. P. Chevalier, ex-Minister of Foreign Trade of Belgium, giving a speech at Annual Diplomatic Conference in Brussels in 1999 stated so: “Don’t forget that trade is a war. In the world of trade, everything is used to invade or create new markets” [473].

A particularly complicated situation demands that states' governments, business, science and civil society suggest adequate responds and decisions which are relevant to these challenges. Social enquiry and citizens and business' expectations of advanced economy development within the conditions of geopolitical instability define further actions of governments. It also concerns Ukraine, Verkhovna Rada of Ukraine possesses a store of political, institutional and legal tools to develop economic diplomacy. An objective to "economize" Ukrainian diplomacy for providing foreign political promotion of economic interests of Ukraine and specifically Ukrainian export on the global markets is currently particularly urgent [474].

Economic diplomacy is a complex of methods, tools and practical actions used to solve problems of foreign economy and policy of a country including positioning the country on the global arena. Forms and methods of economic diplomacy of a country considering specifics of political regime of the country, an existing system of political relations and nature of issues to be solved have direct impact on this process [475]. In modern scientific economic literature, there is a wide range of definitions of economic diplomacy. To our mind, it is most fully reflected in researches of Yu. Zhou and M. Okano-Heijmans [476-479].

Yu. Zhou considers economic diplomacy to be a tool using diplomatic methods and measures to reach economic aims of a country as well as economic methods and measures for political goals. At the same time, M. Okano-Heijmans defines it as using political measures as influence measures in international relations in order to increase national economic welfare and using economic tools to increase political stability of a nation. This opinion is also shared by N. Tatarenko and N. Hrushchynska who consider national safety protection to be one of major aims of economic diplomacy of a country [480-482].

Currently, a great number of researches identify economic diplomacy with trade or commercial one. The definition of L. Dawson is most supported, specifically by I. Bezverkha, V. Vergun, M. Malskyi, V. Nyzhnyk, Sh. Reuvers and H. Ruel; it is interpreted as follows: economic diplomacy is an official activity of chiefs of state, governments, trade and negotiation missions, special bodies on foreign relations issues,



international economy and trade to fulfill aims and tasks of trade policy, protecting domestic market from crisis effects of global economy, too tough foreign competition, drastic import increase and other unfavorable conditions for development of a national economy as well as right and economic interests protection of a state, domestic enterprises and other industrial subjects abroad [483-485].

Therefore, we share the opinion that economic diplomacy is considerably broader in its scope and strategic focus on national interests and it can also go beyond economic goals whereas the major task of commercial diplomacy is to maximize business opportunities of national companies of a state via elimination of various barriers in trade in order to promote export and engage investment. Adding up to K. Run's approach, notions of "economic diplomacy" and "commercial diplomacy" may be relatively differentiated since economic diplomacy possesses all the following components whereas commercial diplomacy has only the first four of them [486-487]:

- I. Export promotion, commercialization of national intellectual resources;
- II. Regional trade agreements (FTA, customs unions, agreements with partial sphere of action), preferential trade agreements (Generalized system of preferences, etc.);
- III. WTO-plus, WTO-extra, multilateral negotiations;
- IV. Promoting and engaging investment;
- V. Joint committees, business councils, groups of leading figures;
- VI. Country brand, tourism promotion;
- VII. Official developing assistance, technology transfer, access to international markets;
- VIII. World bank, IMF, UNCTAD, UNCITRAL, ITC.

Thus, we can see that economic diplomacy is closely connected to trade policy where two opposite processes - globalization and regionalization - happen simultaneously.

As of 2019, average duty rate introduced by world countries was equal to 9%. This index is 19% lower than the similar one (11.1%) fixed in 1996, a year after the WTO had been established. The index looks even smaller compared to a considerably

higher tariff level acting between contracting parties of General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) shortly after World War II. One estimation is that average duty rate in 1947 among industrial countries before the first post-war tariff decrease fluctuated at 20-30% [488]. Other estimation data states that average duty rate used by key GATT parties was equal to 22% [489].

Such considerable concessions became one of featuring displays of alteration of countries' trade policies that had been formed under the influence of global trade system formation and further development. Therefore, in order to continue protecting their national economic processes efficiently, states' governments must promptly react to modern challenges of the system where there is a rather distinctly observed number of tendencies which we will characterize below.

Currently, trade liberalization remains the key goal and trend in the global trade policy. Trade liberalization policy implies eliminating barriers for free goods and services exchange among countries [490]. Trade liberalization provides abolitions or reductions which may be characterized as simultaneous minimizing of tariff and non-tariff trade barriers (quotas, tariff quotas, sanitary and phytosanitary measures (SPM), technical barriers to trade (TBT), requirements to goods origin, licensing procedures, protective measures, etc.). Today, it is generally believed that over the last fifteen years the World Trade Organization itself has been the pillar which defines rules and monitors the course of cross-border trade processes liberalization.

At the same time, it is impossible not to consider the fact that trade inequality among global trade system parties has been deepened over the years. It happens due to asymmetry of trade regimes of GATT signatory countries and new WTO parties which entered the organization after 1995. Particularly, trade regimes of parties of so-called VRAMs (Very Recently Acceded Members) group are characterized by asymmetry. As a rule, such WTO members have bound tariff rates for 99-100% of their tariff lines. Similar market opening has taken place in service industries of such members. Thus, Moldova committed to provide free access in 147 out of 155 service subsectors, Kyrgyzia – in 140, Ukraine – in 134, Montenegro – in 130, Georgia – in 125, etc.

Not all developed parties that currently are global economic leaders have such an open access to goods and services markets. Therefore, 22 WTO members, in particular Albania, Armenia, Cabo Verde, China, Ecuador, North Macedonia, Georgia, Jordan, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, Moldova, Mongolia, Oman, Panama, the Russian Federation, Saudi Arabia, Seychelles, Chinese Taipei, Tajikistan, Tonga, Ukraine and Vietnam have started Article XII Members group, that is the article of the Agreement on the WTO Establishment which regulates joining process for new members. These group members seek a decrease in obligation gap and therefore equal and fairer trade system functioning conditions.

If in mercantilism epoch, for almost three centuries, the key trade policy tools aimed at regulating trade volumes were mostly tariff protectionist measures, in the early 19<sup>th</sup> century a notion of *industrial protectionism* appeared in scientific works. Its idea is most fully represented in works of prominent domestic scientist D. Mendeleev who defined protectionism as promoting development of domestic industry which is manifested not only in implementing customs tariff policy measures but presupposes domestic competition boosting and labour liberalization in all spheres of a country's economic life [491]. The major goal of implementing such measures is stimulating industrial production development and export increase rather than reduction of import volumes and access of foreign producers to domestic markets.

Schemes of carrying out international trade are distinctly influenced by intervention of a government which defines a trade policy of a country. Indeed, there are particular concerns that a slow increase of trade volumes which is accompanied by populism and nationalism sentiments rise may turn into protectionism behaviour which will have considerable consequences for international trade and economic integration [492]. However, currently, there is not enough evidence that trade policies of countries are decisively retreating from openness and foreseeability principles. Using protectionism policy – at least in its traditional conception – is neither substantially different from a regular one, nor widely spread to considerably favour trade weakening. At the same time, it's hard to deny that over the past years a significant progress in trade liberalization process has not been observed, particularly in tariff liberalization

within negotiations on WTO round of Doha Development Agenda issues. Nevertheless, there are hopes that Trade Facilitation Agreement (TFA) implementation by all WTO members may significantly decrease non-tariff trade expenditures which in its turn will be positively reflected in price reduction for imported products.

Recently, neo-protectionism measures have spread, particularly limitations of international trade additionally implemented by countries to traditional forms of undesirable import or export volumes reduction. Volume and methods of using neo-protectionism tools will mostly be regulated by national legislation norms which greatly complicates opposing them for an exporter. The most wide-spread measures of neo-protectionism are “voluntary” export reduction, preferential policy in public procurement, requirements to local components, export crediting and insurance, currency rate maneuvering, etc. [493].

Apart from using the new tools of regulating international trade volumes, unusual justification of using such measures is becoming an extra component of trade policies. It must be stated that paragraph 1 (b) (iii) of Article XXI of 1994 General Agreement on Tariffs and Trade (GATT 1994 [471]) directly provisions the right of WTO members to retreat from their commitments for national security reasons, in particular: “Nothing in this Agreement shall not be construed...

(b) to prevent any contracting party from taking any action which it considers necessary for the protection of its essential security interests...

(iii) taken in time of war or other emergency in international relations”.

At the same time, up until 2017 no WTO member used the above-mentioned exception as justification of violation of its obligations. In particular, among WTO members there has existed an unspoken rule not to use national security issues as an excuse for solely protectionism measures so as not to “open Pandora’s box” to abuse this exception and thus endanger functioning of the whole organization.

Nevertheless, “Pandora’s box” was opened with case “Ukraine versus Russia – Transit Limitation Measures” (DS512). This dispute has become the first in WTO history within which the issue of implementing limiting measures for national security motifs was considered [494]. Despite the ambiguity of the process, today it is becoming

clear that such justification will be numerously used by WTO members which, in its turn, will only complicate already flawed procedure on dispute settling within the organization which is currently in a state of crisis due to USA hampering electing new members of Appellate Body.

Along with appearance of new tools in trade policy, the level of global trade environment transparency is increasing. Within the WTO, creating a transparent and foreseeable environment is reached due to members' notifying. Notifying is a commitment to transparency which demands reporting on implemented trade measures from members to the relevant WTO body provided that such measures can influence other members [495]. As a rule, a new law or any other regulation, passed or to be passed by a government, concerning regulating trade flow from abroad becomes a notification subject.

Transparency policy as a key component of trade policy of international trade members has also undergone changes as trade system has been developing (Table 1).

*Table 1*

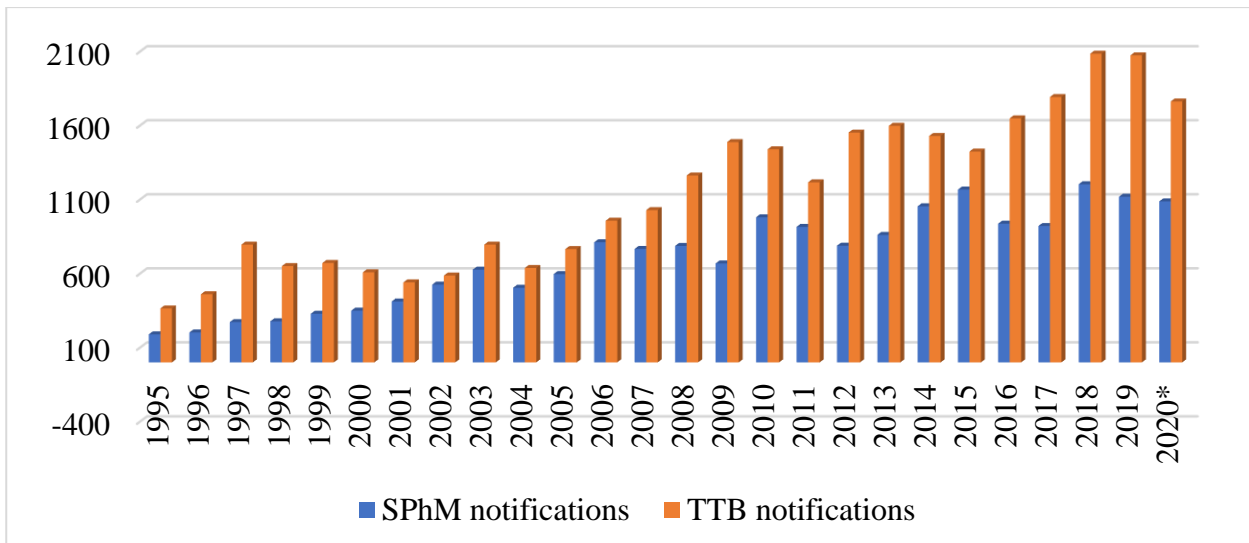
**Transparency policy generations**

| Generations  | Principles  | WTO example   |
|--|---|---|
| 1. Right to know   | Access to the majority of state processes and files in order to inform and protect the public from arbitrary actions of the government          | To allow governments and economic activity subjects to know of trade policy measures in the country and abroad  |
| 2. Purpose-oriented transparency or monitoring and supervision | To provide access to clearly defined and structured actual information from private or state sources in order to reach specific political goals | Government actions are aimed at being coordinated with implicit norms and clear commitments within the trade system   |
| 3. Transparency in cooperation or reporting and engagement     | Using new technology in order to unite information from the first and second generation's policies with new user-oriented policy                | To unite results of the 1 <sup>st</sup> and 2 <sup>nd</sup> generations in a user-friendly form so that the public could easily understand more about what countries and firms do |

Source: [473].

Clear evidence of the increase of the global trade system transparency level is annual number increase of notifications submitted by WTO members (Fig. 1). Thus, during 2019 WTO members submitted 1,119 notifications concerning implementation

of sanitary and phyto-sanitary measures and 2,074 notifications about technical trade barriers.



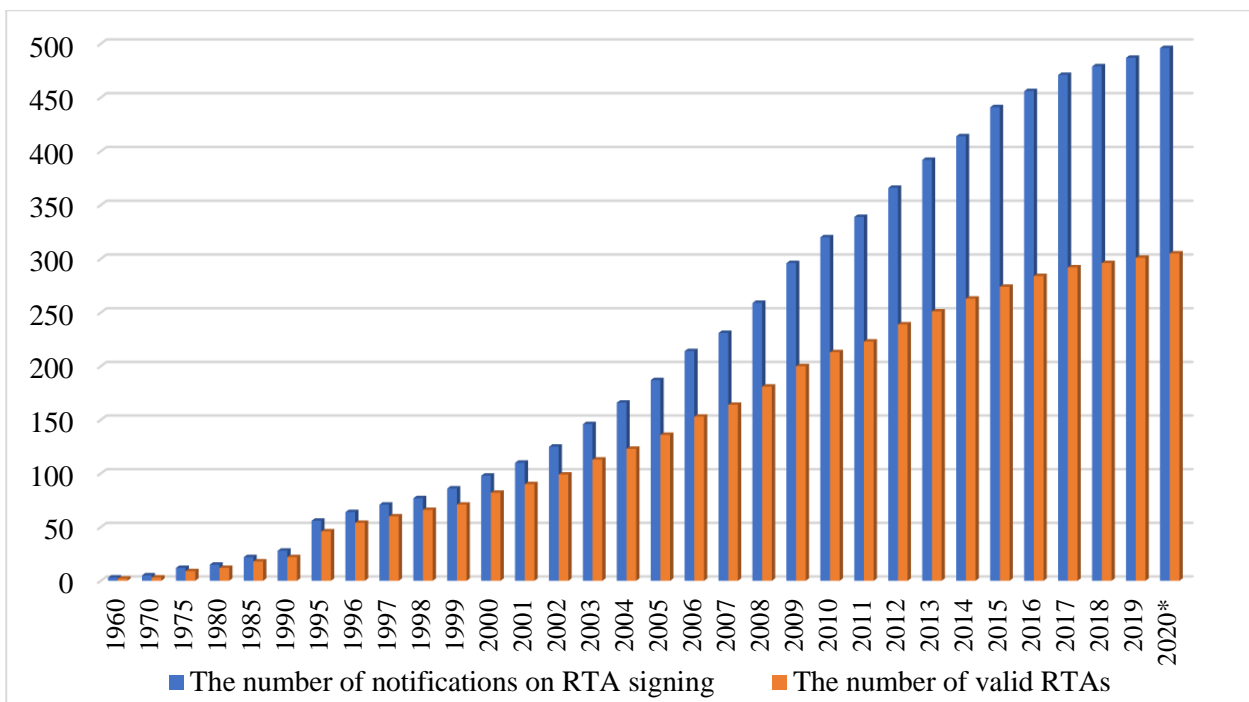
**Figure. 1. Number of notifications concerning SPhM and TTB, 1995-2020\***

\* Data on 2020 as of 01.11.2020.

Source: made by the authors based on [497] and [498].

The preference to sign regional trade agreements (RTA), whose number has been soaring over the past 15 years, has become one of key changes in trade policies directions (Fig. 2).

Similarly, the approach to negotiating such agreements has changed over the time. Before North American Free Trade Agreement (NAFTA), later substituted by its updated version USMCA, was signed, regional trade agreements had been signed according to trade goals of General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) which had been regulating the global trade for decades after World War II. The world sought to avoid such trade wars that escalated the Great Depression, e.g., Smoot-Hawley Tariff Act in the USA, and aspired to retreat from protectionism policy of the epoch. Trade negotiations are never easy but GATT considerably simplified them. Due to this Agreement, trade boosted wealth increase encouraging positive negotiation outcomes for all parties [499].



**Figure. 2. The number of regional trade agreements and notifications announcing them, 1960-2020\***

\* Data on 2020 as of 01.11.2020.

Source: made by the authors based on [499].

However, the situation has changed since 1995. As the number of RTAs grows, there has appeared a “spaghetti bowl” effect – a number of countries being a member of different trade unities simultaneously. As a result, numerous trade rules and various administrative procedures which complicate trade legislation and trade policy appear. Heterogeneity of trade policy rules distorts competition conditions on the global market which leads to violating the fundamental GATT/WTO principle – the principle of non-discrimination [500].

Moreover, the occurrence of new generation mega-agreements, e.g., Comprehensive and Progressive Trans Pacific Partnership (CPTPP) and Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), plays a central role in creating new typical rules that influence the location and development of global value chains and forming the content of future regional agreements.

Thus, as of November 2020, 306 regional trade agreements have been signed in the world. At the same time, to counterbalance it, over the last 15 years only two multilateral agreements have been signed within the WTO, they are Trade Facilitation

Agreement and Agreement on Abolition of Export Subsidies for Agricultural Goods. Low effectiveness of negotiations within the round of Doha Development Agenda along with dynamic growth of the number of regional trade agreements testifies a change in trade policy directions of global trade system members.

Therefore, over the last 20 years trade policies of the world countries have undergone considerable positive changes towards transparency, predictability and aiming at protecting national commodity producers without implementing hidden protectionism measures. The necessity to face challenges connected with globalization and digitalization of the trade environment promotes using new neo-protectionism tools in trade policy as well as their justification mechanisms. However, currently it is too early to say that trade liberalization course has changed. At the same time, there is an observed shift from a priority to follow generally accepted multilateral trade regulating rules to a priority of regional and more flexible norms registered in corresponding agreements with a limited number of parties.

Analyzing the current situation of international trade and global trade policy, major tendencies must be pointed out [503-505]. WTO members made MC12 (12th Ministerial Conference) a resounding success. The scale and scope of the so-called “Geneva Package” (2022) of agreements has not been seen at the WTO since the mid-1990s. In December 2021, 67 members accounting for over 90% of global services trade reached an agreement setting out common parameters for services domestic regulation. That deal will save businesses as much as \$150 billion a year in reduced trade costs. MC12 is proof that the WTO can deliver results. Members have shown they are capable of reaching multilateral compromises and finding solutions to contemporary challenges – provided they have the political will to do so. The results achieved at MC12 will enhance the role trade has been playing in helping people cope with the multiple problems we currently confront – economic, environmental, and of course, the COVID-19 pandemic and the more recent food security crisis.

The deal on fisheries subsidies – concluded after nearly 21 years of negotiations – is only the second new agreement WTO members have reached since 1995, and the very first WTO agreement to put environmental sustainability at its core. By banning



subsidies that contribute to illegal, unreported and unregulated fishing, as well as fishing in the high seas and in overfished stocks, the pact represents a major step forward in protecting ocean health and biodiversity. Importantly, it also means that WTO members have delivered on the mandate given to them in Sustainable Development Goal 14.6 [505, 507].

Amid the pandemic, cross-border supply chains – often blamed for supply shortages early on – have in fact been a source of supply resilience. Trade has been central to manufacturing and distributing vaccines, personal protective equipment and other essential goods. Between the first half of 2019 and the first half of 2021, the value of global trade in medical goods grew by 30%, compared to the 12% growth in total global merchandise trade over that period. A hard-won compromise on the proposed waiver of intellectual property protections related to COVID-19 countermeasures, together with pledges to keep cross-border trade in medical supplies and components open and transparent [503-504].

At the macro level, the 9.8% expansion in global merchandise trade volumes in 2021 – nearly double the expansion in global output – made external demand a key driver of growth for many countries. However, producers and logistics infrastructure have struggled to meet demand, leading to snarled supply chains, overwhelmed ports and high freight costs.

The war in Ukraine has darkened the global economic and trade outlook, adding to continuing COVID-19-related disruptions, notably in China. WTO economists this past spring recently lowered projections for merchandise trade volume growth in 2022 to 3.0%, compared with the 4.7% they were forecasting last October.

Global food trade had held up well through the pandemic, but it has been disrupted by the war. While Ukraine and Russia together account for barely 2% of global GDP, they are major suppliers of food and energy to international markets. Prices for both, already high by historical standards, have soared since the war began in late February. Hundreds of millions of people in poor economies are at risk of hunger and deprivation. Cooperation on trade will be critical to manage and mitigate food security impacts from the war as well as from weather related reductions in crop yields.

Despite the enduring impasse over the Appellate Body, members looked to the WTO to resolve disputes, filing nine cases in 2021, compared with five in 2020. Parties in four disputes agreed to an alternative mechanism for appeals of final panel reports:

The COVID-19 pandemic has had devastating consequences across the world. Millions of people have lost their lives, and large sections of the world’s population, particularly in developing and least developed countries, remain unvaccinated. The worst economic downturn since the 1930s has disrupted livelihoods and businesses everywhere. Extreme poverty and hunger are on the rise, and employment is well below the pre-crisis trend.

Global trade has been more resilient during the COVID-19 pandemic than during the 2008-2009 global financial crisis (Fig. 3).



Figure 3. Global Trade Sustainability in 2008-2021

Source: [503], based on WTO trade data (<https://data.wto.org>)

Note: The figure displays the evolution of non-seasonally adjusted quarterly world trade volume for countries that reported both merchandise and commercial services trade flows.

In 2020, the value of world merchandise exports declined by 8% while services trade contracted by 21%. The most severe impacts of the pandemic were felt in the second quarter of the year, when services trade dropped by a record 30% as travel and transport were severely affected, while goods trade fell by 23%, both in value terms. Trade began to recover as of mid-2020, but the effects of COVID-19 have varied significantly across countries and regions. In volume terms, which strip out the effects of fluctuating prices, Asia’s merchandise trade was down by only 0.5% in 2020, compared to the global decline of 5.3%. Asia’s resilience was due to the relative

success of many countries at containing the virus's spread in early 2020, together with the region's role as a leading global supplier of consumer goods and medical products. In the first quarter of 2021, merchandise export volumes were up in Asia and Europe. They were down slightly in South and Central America and North America, and more substantially in Africa and the Middle East. Across manufacturing sectors, the automotive sector suffered the most, with world exports dropping by 16% in 2020. Meanwhile global exports of textiles grew by 16%, driven by an increase in the production of personal protective equipment (PPE). Exports of medical products, including medicines, medical equipment and PPE, rose by more than 16%, underscoring how trade has been a lifeline for access to critical goods through the pandemic, after the initial disruptions. Global value chains were severely disrupted during the first half of 2020. World exports of intermediate goods decreased by 10% year-on-year. Trade was more resilient in value chains for high-tech goods and pharmaceutical/medical products. Trade in intermediate goods across countries started to recover in the third quarter of 2020. As of the first quarter of 2021, global trade in commercial services remained 9% lower than in the same period in 2020. The travel sector was the most affected, as border closures, quarantine requirements, lockdowns, and other restrictions caused global travel exports to decline by 62% in 2020. In contrast, demand for computer services was buoyant, reflecting the shift to remote work and the growth in digital platforms. Exports from least-developed countries (LDCs) were severely affected by the first wave of the pandemic in 2020. They suffered in particular from the drop in fuel prices (-60% between January and April 2020) and the impact of restrictions on the travel industry. These two sectors represent the largest source of LDCs' export earnings. LDCs' fuel exports have started to slowly stabilize since early 2021 but services trade continues to be weighed down by persisting weakness in the travel and transport sectors. Leading indicators confirm positive signs of recovery in goods trade during the second quarter of 2021, but purchasing managers' indices suggest weaker growth in services trade. As of May 2021, the number of international flights was just over half their pre-pandemic level. A full recovery for international travel, and for global trade in general, depends on rapid, equitable access

to COVID-19 vaccines around the world. Indeed, with much of the world still unvaccinated, the emergence of new coronavirus variants is one of the leading threats to the economic and trade recovery. The COVID-19 pandemic has accelerated digital transformation, including with regard to the international exchange of goods and services. This trend increases potential trading opportunities for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and women, provided they can overcome supply side barriers. It also emphasizes the need to tackle the digital divide. From a statistical standpoint, there is a strong need to improve the measurement of digital trade.

According to the latest WTO forecast [504, 505], the recovery of the world economic production is expected. However, service trade stays depressed. The global situation and predictions have got incredibly complicated due to Russian full-scale invasion of Ukraine which triggered as it has been mentioned the global food and energy crises.

Therefore, there may be drawn a conclusion about the dynamization of the diplomacy economization process and further necessity to modernize the global trade policy within the context of unstable geopolitical environment in order to secure economic resilience. Although “economic resilience” has become a popular term to capture the broad and diverse factors and strategies needed to reduce business interruptions and economic losses caused by shocks, it lacks a common definition. The “economic resilience” is defined as the ability of a system, including households, firms, and governments, to prevent and prepare for, cope with and recover from shocks [504, 505].

Identification of three main messages: first, today’s hyper-connected global economy, characterized by deep trade links, has made the world more vulnerable to shocks, but also more resilient to them when they strike; second, policies which aim to increase economic resilience by unwinding trade integration – for example, by re-shoring production and promoting self-sufficiency – can often have the opposite effect, effectively reducing economic resilience; and third, strengthening economic resilience will require more global cooperation [504, 508].

Trade can increase countries' vulnerabilities and exposure to hazards, as well as facilitating the transmission of those hazards, through economic, financial, transport and digital linkages. At the same time, trade, as a key driver of productivity and economic growth, helps countries to generate the resources they need to prevent risks and prepare for, cope with and recover from shocks. Trade also plays a key role in diversifying access to global goods and services; for example, it enables countries to cope with shocks by switching suppliers when crises disrupt established supply relationships, whether domestic or foreign. Firms that participate in trade, especially exports, have a greater likelihood of surviving economic downturns, due to their higher productivity, on average, than firms in non-exporting sectors, as well as their tendency to have access to more diversified markets. The creation of the multilateral trading system, WTO rules and norms helped members keep international markets mostly open despite protectionist pressures and severe economic and political disruptions.

The main tasks are finding solutions to longstanding development issues and addressing fact-based concerns about the full spectrum of subsidies. It also means leveraging the full power of trade and the WTO to accelerate a just, rapid, and cost-effective low-carbon transition; to articulate new rules for digital trade; and to expand opportunities for women-owned businesses and micro, small, and medium-sized enterprises to be included in regional and global value chains.

**SECTION 10. MANAGEMENT ACCOUNTING AND BUDGETING**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.10.1

**10.1 Digitalization of accounting how effective element of management**

One of the main functions accounting is informational. Every enterprise seeks to obtain the necessary information with help of accounting. At same time, on the one hand, this information should be reliable, accurate and timely, and on the other hand, costs of obtaining it should be minimized. To achieve this goal, the company constantly strives to optimize organization of accounting. This process optimization is constantly connected with the use by accountants of inventions from all possible spheres human activity.

In recent years, development of information technologies in the world economy is proceeding at a very high pace. Therefore, in modern conditions, an accountant cannot imagine process of accounting without the use automation tools. The development of technology has led to the digital revolution, which has given to rise new concepts and processes. Such a concept is "digitalization". Along with it, such concepts as: "digital transformation", "automation", "data digitalization" and others should be analyzed. All these concepts are related to modern management technologies.

The word "digitalization" means penetration of digital technologies into all spheres of social life. Or in other words it also means "digitalization".

Also, the word "Digitalization" has become widely used in the Ukrainian language and, according to Wikipedia, means a neologism that was found in official press materials and speeches of various officials. Dictionary of modern Ukrainian language and slang "Myslovo" calls it the word of 2019. The given meaning means "changes in all spheres of social life associated with use the digital technologies".

Digitalization in a broad sense, according to K.A. Kuprinoi, means the transformation of information into digital form. However, using this approach, it is possible to equate "digitalization" with "automation", but these concepts are different.

The most significant difference between digitalization and automation is that automation can be partial or gradually change the existing structure of public services, business services and other spheres social activity. And digitalization is associated with a change in the approach to business itself, state, and social life in general.

In a broad sense, digitalization, according to scientists O. Yu. Gusev and S. V. Legominov, means the transformation information into digital form [509].

According to O. Lytvinov, "digitalization is a phenomenon that causes successive transformations of the socio-cultural code, united by a common vector of development." The researcher connects digitalization with social communication and analyzes the change of social institutions and subsequent change of human development in this regard [510].

As for digital transformation, the broadest concept means digital penetration in circumstances where changes are systemic in nature. And digitalization is a narrower concept, which means reorganization of the processes with the help of automation and digital communication. However, some dictionaries interpret digitalization as a simplified form of the term "digital transformation".

In the world, there are two main directions in which digitization is moving, namely increasing productivity and creating completely digitized enterprises in the future. The use of new technologies in business reduces overall costs, which increases profits. It is thanks to digitalization that companies realize that they are able to improve in their field. Thus, less effort and costs are required, as digitalization helps to overcome some barriers and it is easier to move a new level of enterprise management. It is thanks to digitalization that the conduct of business undergoes radical changes for the better. At this stage, many companies have the opportunity to become leaders with minimal costs, just by digitalization production.

The second direction of digitalization is "digital enterprises", that is, they are created thanks to cloud technologies and exist on the basis remote work. In the economy, it is becoming increasingly difficult to survive if a company is not a "digital business". That is why more and more enterprises are turning to cloud services.

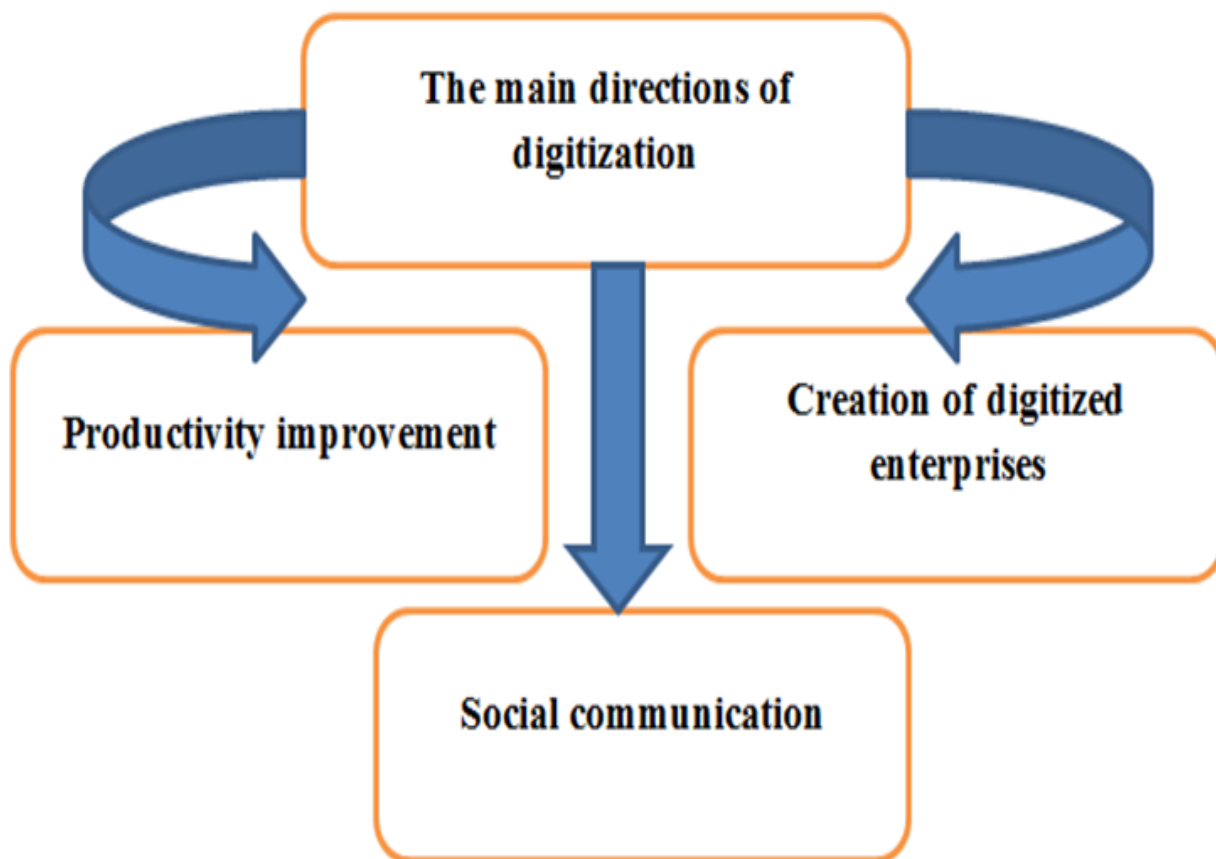


Fig. 1 Directions in which digitalization moves

Considering the use digitalization at the level of public administration, it can be seen that it leads to a reduction in public expenditure on the maintenance of civil servants and a reduction in the level corruption in the state. Transparency, a low level of corruption, free and equal access to public services and public control over the budget and tenders, which leads to the improvement citizens' lives, a positive reputation of the state in the world and even greater influence on foreign audiences.

If we turn to the origins of digitalization, then Singapore became the first country in the world to operate an electronic government. Estonia, Georgia and a number of Scandinavian countries have also already digitized public services. Estonia and Georgia are advanced states in the digitalization of government processes, where it has been possible to vote in elections online since 2005. "The electronic voting system is actively used in the USA and is being implemented in the EU countries".



In Ukraine, we have also implemented a document digitalization system, an example of which is Diya, where electronic documents such as Ukrainian and foreign passports, vaccination certificates, driver's licenses, etc. are entered. The Zelenskyi Government has also set itself this goal. Electronic country, or e-country, is today's challenge [511].

The first steps towards digitalization processes have already been taken. This is evidenced by the digitalization of the work public services, control over public finances, electronic auctions, and online services. Currently, more than 100 online services provide an opportunity to receive high-quality service without human intervention. Since 2019, 76% of executive authorities have posted data on the Unified State Open Data Web Portal [data.gov.ua](http://data.gov.ua); more than 120 nationwide e-services and 10,000 online registered enterprises have been implemented. The annual growth of the IT sector was recorded at the level of 22%.

The need for digitalization is also determined by the desire to constantly increase the level of competitiveness, which in turn is a prerequisite for the survival and development business organizations in the conditions of economic development. It is digitalization that provides enterprises with such competitive advantages as: provision of additional product value through quality service; high level of communication with clients and target audience; improving the company's image through quick communication with clients; price reduction through process automation and digitalization digitalization of business processes; transparency the company's internal and external processes; increasing customer loyalty to the company.

In addition to the advantages of using digitalization, there are also some disadvantages. Consider the advantages and disadvantages the introduction of digitalization (figure 2).

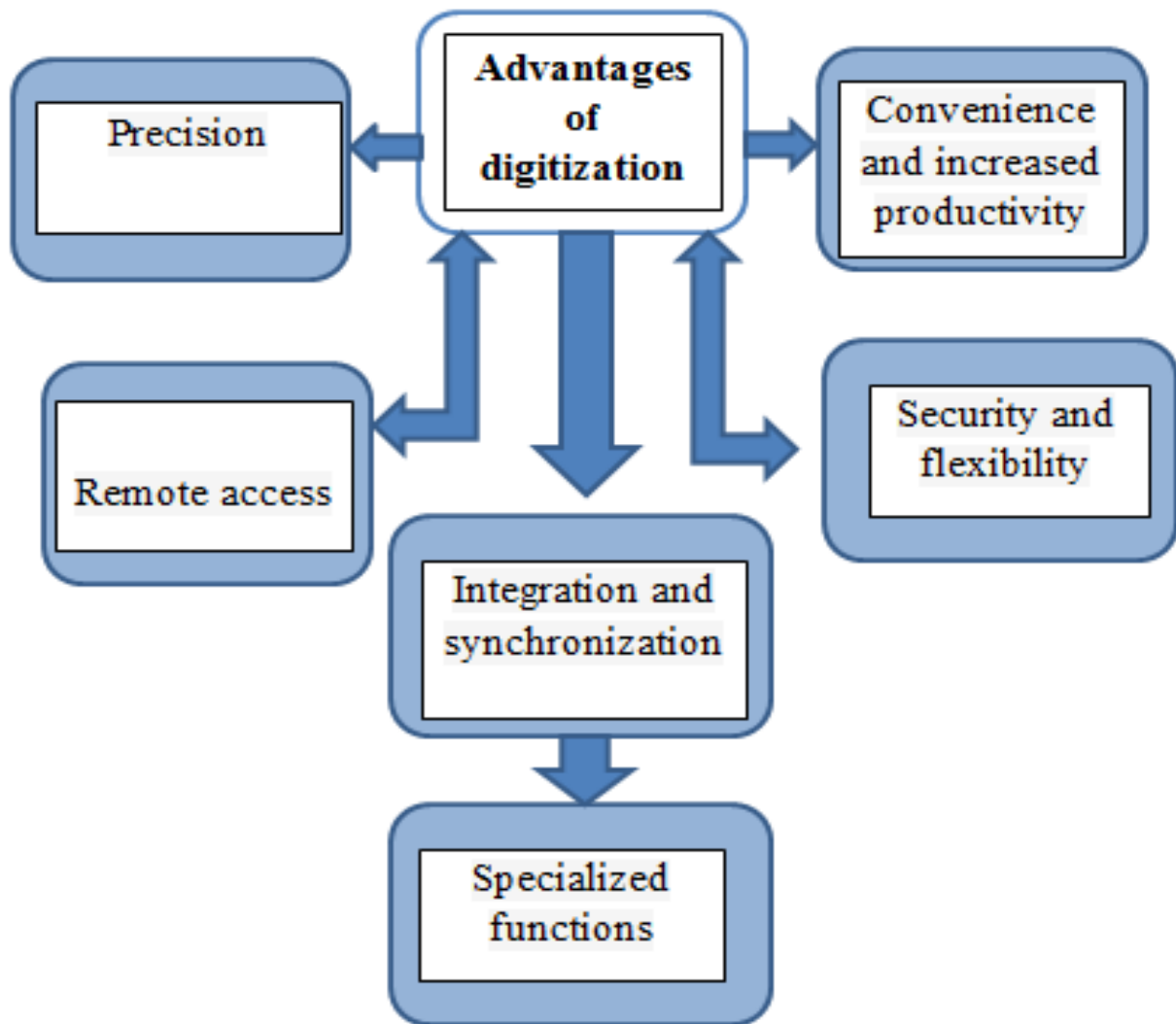


Fig. 2 Advantages of digitalization

The process of using digitalization in the organization of accounting is extremely important.

In addition to the advantages of using digitalization, there are some disadvantages that can hinder these processes (figure 3).

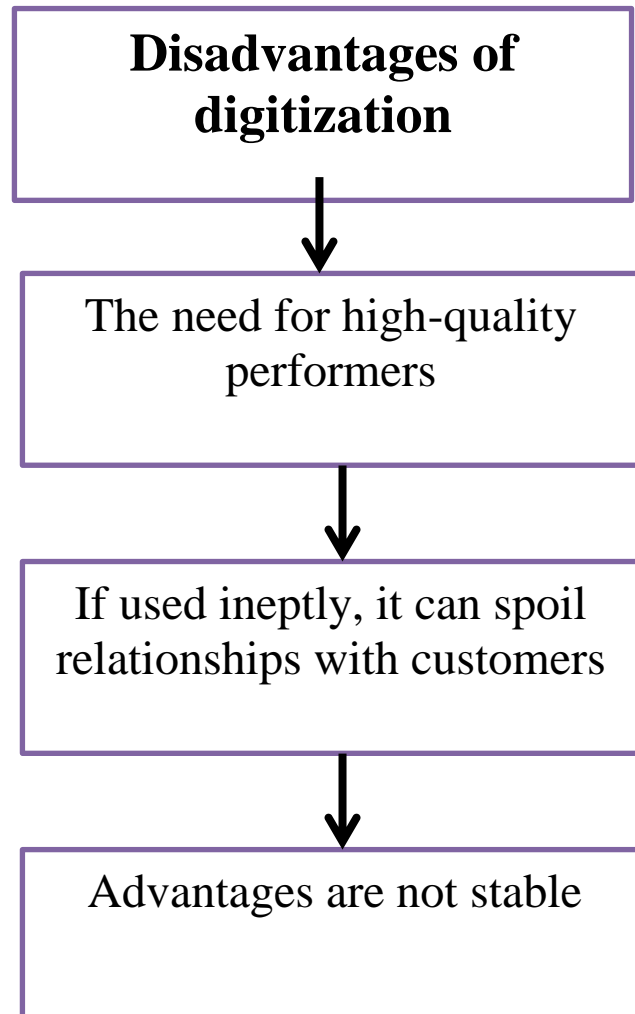


Fig. 3 Disadvantages of digitalization

"Digitalization of accounting" is aimed at formation necessary theoretical knowledge and practical skills in the field operation and use of computer systems and technologies and the possibilities of their use in accounting for the digitalization of accounting functions.

In the process of researching the state and prospects for the development digitalization of accounting in Ukraine, a survey was conducted of 76 large and medium-sized enterprises (the number of employees from 50 to 1,000 people, among whom 26% are engaged in agriculture; 22% in trade; 13% in pharmaceuticals; 18% belong to of the budget sphere and all others - representatives various types of business), which made it possible to draw the following conclusions: accounting is

more digitalized than other business processes due to the automation of payments and reporting [512].

The implementation of digital technologies in accounting accounts for an average of 43.4% (in terms areas of implementation). Modern challenges of the globalized economy encourage the further spread information technologies aimed at increasing the productivity accounting service and, accordingly, the reliability of accounting and analytical data.

The results of digital accounts are effective reconciliation tools that allow you to easily track errors in transactions and processing, as well as detect theft and fraud.

Digital accounting also allows you to receive consultations in real time. More and more accounting professionals are abandoning the advice of tax specialists and using opportunities provide advice to entrepreneurs by consulting companies in real time. Thanks to the digital accounting system, the data remains relevant.

Using the available data, a financial expert can analyze numbers and in real time suggest the easiest and fastest way to improve them. While some accountants may charge a per-minute fee for their work, others charge a flat fee for quarterly or monthly consultations and phone calls to advise on the development of a struggling business. It is advisable to form the methods used by modern accountants when switching to digital technologies (table 1).

Table 1

Accounting procedure methods using digital technologies

| № | Methods                   | Content  |
|---|---------------------------|--|
| 1 | Forecasting and reporting | When it comes to providing accurate financial plan indicators, a modern accountant can use cloud services to quickly collect the necessary documents and data - financial reporting. There is an opportunity to spend more time on creating detailed and analytical reports on the financial indicators of the institution and to develop optimal ways of business growth in the conditions of the digital economy |

Continuation of table 1

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| 2 | Planning and budgeting | Planning and budgeting is a way to optimize successful business operations. With automatic payment and invoicing features in cloud-based financial software, today's accountants can manage these processes more efficiently. This frees up time for them to identify areas where the business is losing money and find more effective financial planning and budgeting methods.  |
| 3 | Data verification      | Document verification can be a time-consuming task, but in the digitalization of accounting, accountants can do it accurately and efficiently with the help of cloud-based accounting software. They may also perform internal audit procedures to double-check that the entire accounting and reporting process remains accurate and reliable. Today's accountants can succeed in their work with greater confidence and accuracy and lead the company to better business results. |
| 4 | Decision-making        | In the conditions digitalization of accounting, the accountant is the best specialist who can give useful advice before making important management decisions. With cloud-based accounting software, accountants can easily access past accounting data for quick and in-depth analysis that enables fast business decisions  |

Therefore, in the conditions of nanotechnology, in order to maintain the competitiveness of the enterprise, it is necessary not to be afraid to use the possibilities of digitalization in all possible directions and forms, including in the organization of accounting.

In the conditions of digitization in accounting, the accountant is the best specialist who can give useful advice before making important management decisions. With cloud-based accounting software, accountants can easily access past accounting data for quick and in-depth analysis that enables fast business decisions.

Digitalization of accounting and its integration into the company's information system is a requirement of the modern digital era. The information system is aimed at increasing the efficiency company's activities, strengthening its competitiveness and turning accounting into an art that "ensures the success" of the company.

And the conditions for the development of digitization of the accounting organization are the involvement of highly qualified specialists in this field, the development of outsourcing relations, freelancing, and the use of cloud technologies.

The use of cloud technologies will make it possible to concentrate technical computing resources, IT specialists and software in a common cloud, which in turn will make it possible to save money and increase the transparency of accounting, reduce the time-consuming nature of the reporting of economic entities and control measures.

## **10.2 Соціально-екологічний облік на підприємствах плодоовочевої консервної промисловості: управлінський аспект у контексті сталого розвитку**

В останні десятиліття дедалі гостро постають глобальні проблеми пов'язані з досягненням продовольчої безпеки, подоланням голоду, поліпшенням стану здоров'я і довголіття людей, якості навколишнього природного середовища, інші проблеми економічного і соціального характеру. З метою запобігання або зменшення негативних їх проявів резолюцією Генеральної Асамблеї ООН ухвалені глобальні цілі сталого розвитку на період до 2030 року, які окреслюють ключові умови досягнення стійкого, інклюзивного, сталого економічного зростання, збереження екології та здорового суспільства [513]. Зазначені цілі було адаптовано з урахуванням специфіки національного розвитку та висвітлено у Національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна», де розкрито орієнтири досягнення їх Україною [514].

Невід'ємною частиною розвитку вітчизняного бізнесу на принципах сталого розвитку стає врахування інтересів суспільства і відповідальне ставлення до навколишнього природного середовища, що потребує виваженої системи управління підприємствами з усвідомленням керівництвом взаємозв'язку результатів діяльності та активної соціально-екологічної позиції.

З проблемою подолання голоду як однією з найактуальніших проблем сучасного світу пов'язане завдання – забезпечити доступність збалансованого харчування для всіх верств населення на рівні науково обґрунтованих норм споживання. Серед індикаторів моніторингу виконання окресленого завдання розглядається показник споживання овочів та фруктів у розрахунку на 1 особу у кілограмах на рік.

За даними Державної служби статистики України [515] видно, що динаміка змін річного споживання овочів та плодів і ягід в Україні за період 2015-2020 року складають незначні відсотки. За 2020 рік фонд споживання овочів з розрахунку на одну особу зменшився лише на 0,43% по відношенню до 2019

року, плодів і ягід – на 3,75% відповідно (табл.1).

У фонд споживання овочів, баштанних, плодів і ягід включаються як свіжі, так і сушені, солені, мариновані та інші продукти переробки перелічених видів продукції. Сушені та перероблені овочі та баштанні продовольчі культури, плоди, ягоди та виноград включаються у фонд споживання в перерахунку на свіжі [516].

Таблиця 1.

Динаміка споживання плодово ягідної та овочевої продукції на душу населення в Україні

| Показники                                  | Раціональна норма | Роки  |       |       |       |       |       |
|--|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  |                   | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
| Фонд споживання овочів і баштанних, кг/рік | 161               | 160,8 | 163,7 | 159,7 | 163,9 | 164,7 | 164,0 |
| Індикатор достатності споживання           | 1,0               | 0,99  | 1,02  | 0,98  | 1,02  | 1,02  | 1,02  |
| Фонд споживання плодів і ягід, кг/рік      | 90                | 50,9  | 49,7  | 52,8  | 57,8  | 58,7  | 56,5  |
| Індикатор достатності споживання           | 1,0               | 0,57  | 0,55  | 0,59  | 0,64  | 0,65  | 0,63  |

Джерело: складено на основі [515,516]

Відмітимо, що рівень споживання овочів і баштанних на душу населення за досліджуваний період коливається в межах раціональної норми, встановленої Міністерством охорони здоров'я у розмірі 161 кг/рік [517], про що свідчить розрахований індикатор достатності споживання.

Як бачимо, на відміну від овочів, показник фактичного споживання плодів і ягід суттєво відрізняється від раціональної норми річного споживання, яка становить 90 кг/рік. Це говорить про те, що незважаючи на корисність і важливість у раціоні харчування фруктів і ягід, споживчий кошик українського населення складає дефіцит даної продукції.

Аналізуючи раціон харчування населення України за видами продуктів, вважаємо його незбалансованим. Більш економічно доступні або вирощені продукти в домашніх умовах споживаються у більшій кількості чи понад норму. Так, наприклад, картопля для населення України не просто харчовий продукт, а

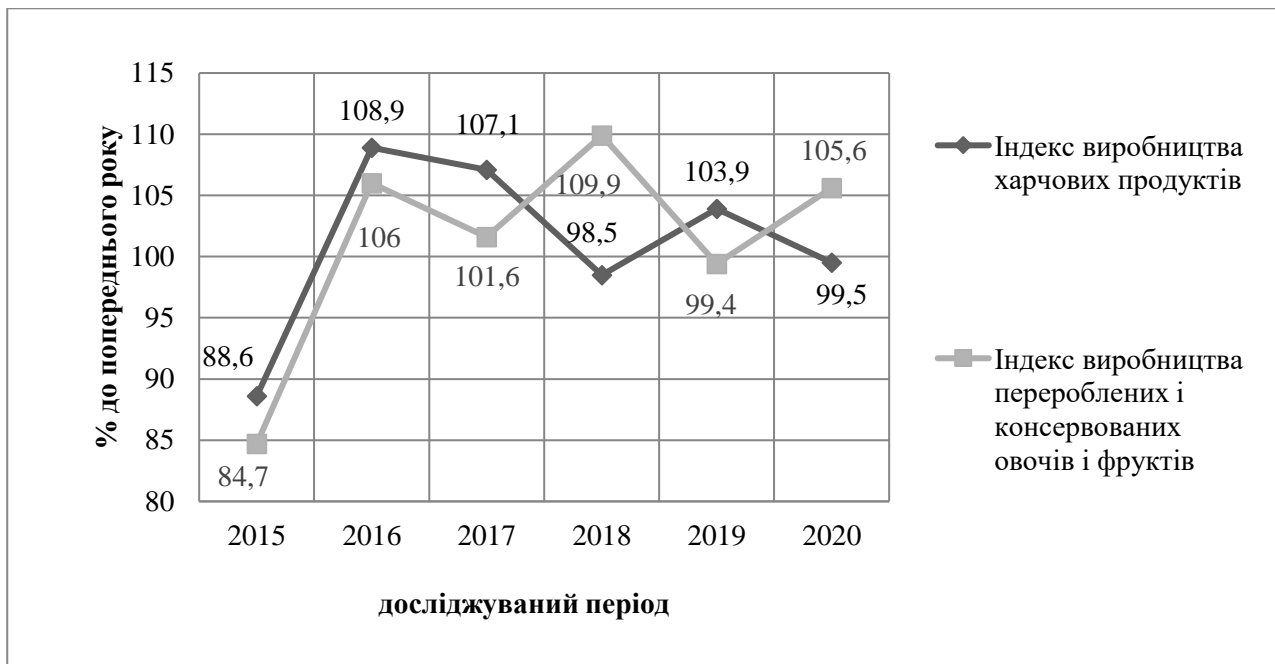


замінник інших продовольчих товарів. При раціональній нормі споживання цього продукту у 124 кг в рік на одну особу, цей показник в середньому по Україні у 2017 році досяг рівня 143,4 кг/рік.

Однією з важливих галузей харчової промисловості, яка сприяє урізноманітненню та збалансуванню харчового раціону і забезпечує населення протягом року високовітамінізованими продуктами харчування, є плодоовочева консервна промисловість. Продукцію цієї промисловості виробляють в усіх регіонах України, однак найбільше виробництво зосереджено у південних областях, на Поділлі та Закарпатті.

Основні центри виробництва зосереджені в Одесі, Херсоні, Ізмаїлі, Кам'янець-Подільському, Вінниці та ін. Серед найбільших виробників у плодоовочевій консервній промисловості є: ПрАТ «Чумак», ПрАТ ВО «Одеський консервний завод», група компаній «Верес», компанія PepsiCo, ТОВ «Вінницький консервний завод», ТОВ «Ніжинський консервний завод», ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» та ін.

У процесі моніторингу досягнення цілей сталого розвитку важливим індикатором є індекс виробництва харчових продуктів. Щодо динаміки виробництва перероблених та консервованих овочів і фруктів, то індекс виробництва зріс у порівнянні зі змінами загального виробництва харчової промисловості на 11,4% у 2018 році та на 6,1% у 2020 році. В цілому протягом періоду 2015-2020 рр. виробництво плодоовочевої продукції зростало у порівнянні до попереднього року у 2016 році на 21,3%, у 2018 році – 8,3%, у 2020 році – 6,2% (рис.1).



Малюнок 1. Порівняльна динаміка індексу виробництва плодоовочевої продукції та харчових продуктів в цілому, у % до попереднього року

Джерело: складено на основі [515]

Слід відмітити, що за дослідженнями органічного ринку у 2020 році розширився асортимент органічної плодоовочевої консервної продукції, зокрема з'явилась широка лінійка консервованих та солених овочів, фруктово-ягідних та овочевих соків, консервованих продуктів таких як ягідні пасти, джеми, сиропи, овочева ікра та овочеві соуси. Також основним трендом, зокрема спричиненим пандемією COVID-19, стало збільшення запасів продукції, що має довгий термін зберігання.

Серед загроз продовольчої безпеки, які мають безпосередній вплив на проблему подолання голоду, окрім дефіциту чи погіршення якості продуктів харчування є динаміка їх економічної доступності, яка залежить від темпів зростання цін та зростання номінальних доходів населення.

Згідно інформації Міністерства фінансів України у 2020 році індекс зростання доходів становив 110,2%. Цей показник перевищує в цілому індекс зростання цін на продукти харчування на 7,3% (табл.2), однак на 12% відстає саме від темпів зростання цін на фрукти, споживання яких не досягає раціональної норми.

Таблиця 2

Порівняльна динаміка індексу споживчих цін на продукти харчування, у  
% до попереднього року

| Період | Індекс споживчих цін на продукти харчування, % |       |        |
|--------|--|-------|--------|
|        | усього   | овочі | фрукти |
| 2015   | 144,4  | 130,8 | 172,4  |
| 2016   | 108,5  | 93,6  | 98,2   |
| 2017   | 113,4  | 110,3 | 115,2  |
| 2018   | 111,5  | 107,6 | 105,4  |
| 2019   | 108,3  | 131,3 | 97,3   |
| 2020   | 102,9  | 83,4  | 122,2  |

Джерело: складено на основі [515]

Проведена порівняльна динаміка цін на продукти харчування за період 2015-2020 років у табл.2 показує щорічне їх зростання у порівнянні до попереднього року. У 2020 році цей показник склав 102,9 %, що на 5,4% менше, ніж у 2019 році та на 41,5 менше порівняно з 2015 роком.

Тенденцією до зменшення рівня цін на овочі та фрукти ознаменувався 2016 рік. Також нижчі ціни на фрукти спостерігаємо у 2019 році на 2,7%. Індекс споживчих цін на овочі у 2020 р. склав 83,4%. Порівняно з попереднім роком ціни в середньому зменшилися на 16,6%.

На систему ціноутворення на ринку плодоовочевої консервної продукції впливає ряд факторів мікро- та макроекономічного характеру: перспективи врожаю та ціни на сировину, сезонність реалізації, ціни на енергоносії, транспорт, логістику, інфляційні процеси, стан ринку, державна політика регулювання цін та ін. При цьому ринок потребує операційного реагування на зміни ситуації, що викликає необхідність постійного вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств.

Поряд з проблемою підвищення рівня життя і здоров'я населення гостро постає проблема покращення природного потенціалу та зменшення впливу шкідливої дії на довкілля при веденні господарської діяльності, що вимагає від суб'єктів господарювання оцінки такого впливу, використання екологічних та ресурсозберігаючих технологій, технічного переоснащення виробництва, мінімізацію, переробку та знищення відходів тощо.

На сьогодні Україну можна віднести до групи країн з високим рівнем екологічної небезпеки, зокрема щодо зростання обсягів утворених відходів та поводження з ними. Одним з найбільших джерел утворення відходів є виробництво харчової промисловості, у якій переробляється багатокомпонентна сировина. Більшість таких відходів можуть бути вторинним сировинним ресурсом. Однак до цього часу відсутня думка щодо їх класифікації та методів кількісного обліку, не передбачено звітної інформації про наявність і використання ресурсів вторинної сировини та більшості видів відходів.

Аналіз динаміки основних видів відходів, що утворюються при виробництві плодоовочевої консервної продукції, дає зрозуміти, що найбільш численними за обсягами є плодово-ягідні та овочеві вичавки, кількість яких протягом досліджуваного періоду має тенденцію як до зниження, так і нарощування (табл. 3).

Таблиця 3.

Обсяги утворених відходів виробництва плодоовочевої консервної продукції в Україні, тонн

| Найменування відходів  | Роки    |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|
|  | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
| Кісточки та ядра плодів, в т.ч. абрикосів, персиків і слив некондиційні  | 915,3   | 590,4   | 190,4   | 142,7   |
| Вичавки плодово-ягідні, в т.ч. некондиційні  | 16248,1 | 25783,3 | 13902,9 | 11639,1 |
| Вичавки овочеві, в т.ч. некондиційні   | 5439,8  | 6532,8  | 5638,8  | 6442,0  |
| Насіння та шкірка томатів  | 2901,0  | 699,8   | 656,3   | 1,5     |
| Овочеві обрізки та очистки   | 533,6   | 535,9   | 712,7   | 976,0   |
| Напівфабрикати власного виробництва або залишки незавершеного виробництва фруктових та овочевих соків, непридатні для використання за призначенням | 432,7   | 388,9   | 140,8   | 260,8   |

Джерело: складено на основі [515]

Слід відмітити, що понад 80% таких відходів використовують для підгодівлі ВРХ у свіжому, сухому або силосованому вигляді, а також як сировина (порошки плодово-ягідні, пектин), яку використовують у хлібопекарському та кондитерському виробництві. Тому правильно вибудована логістика цього процесу між переробними та виробничими підприємствами сприяє ефективному

використанню побічних продуктів та відходів як вторинної сировини.

Також простежується досить значне зменшення насіння томатів та фруктових кісточок. Це можна пов'язати з тим, що з насіння томатів можливо виробляти олійні масла, оскільки олії у даних відходах сягає до 30%. Використовують для цього і плодови кісточки. Кісточкову шкаралупу, одержану при виробництві олії, майже повністю застосовують для виготовлення кісточкової кришки, яку використовують для очищення нагару і корозії двигунів внутрішнього згоряння і парових турбін, а також виробляють з неї фурфурол – цінну сировину для хімічної промисловості [518, с.198].

Отже, в умовах загострення проблеми раціонального ресурсо-користування переробна плодоовочева консервна галузь має здійснювати пошук нових організаційно-економічних принципів розвитку з урахуванням екологічних факторів, перехід на безвідходний чи маловідходний тип виробництва, що сприятиме розв'язанню екологічних питань насамперед на рівні господарств, недопущенню або скороченню масштабів забруднення довкілля. Поряд з пріоритетним напрямом державної політики у забезпеченні населення економічно доступним, якісним, раціонально збалансованим і безпечним для життя та здоров'я продовольством це актуалізує необхідність проведення досліджень соціально-екологічних аспектів діяльності підприємств плодоовочевої консервної промисловості, а також дотримання ними принципів соціальної відповідальності.

У Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні поняття «соціально відповідальний бізнес» трактується як відповідальна поведінка суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності [519].

Основним завданням апарату управління підприємством має бути не стільки максимізація прибутку будь-яким шляхом, скільки здійснення на засадах

сталого розвитку стратегічного та оперативного управління, яке спрямоване на досягнення результативності трьох сфер: економічної, соціальної та екологічної.

Такий підхід враховує у своїй роботі В.С. Іванченков вказуючи на те, що проблему забезпечення ефективності виробництва плодоовочевої консервної продукції та його інноваційного вдосконалення слід розглядати не лише з позиції отримання стабільного прибутку, а і з позиції забезпечення потреб споживача в екологічно чистому інноваційному продукті харчування та економії витрат за рахунок зниження втрат сировини при транспортуванні, впровадження ресурсозберігаючих технологій та використання комплексної переробки сировини [520, с. 453].

При прийнятті управлінських рішень основну роль відіграє достовірною та потрібна облікова інформація. Проте у традиційній системі бухгалтерського обліку досить проблематично виділити соціальну та екологічну складову діяльності підприємства та згенерувати весь спектр необхідної інформації для управління процесами сталого розвитку. Тому в рамках соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням важливості плодоовочевої консервної галузі у реалізації забезпечення продовольчої безпеки держави та інших цілей сталого розвитку, пропонуємо в загальній системі обліку розглянути місце і роль підсистеми соціально-екологічного обліку. Такий облік дозволить оцінювати рівень взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, результати його діяльності у розрізі економічної, соціальної та екологічної складової, збирати дані та порівнювати соціально екологічні показники, актуальні для конкретного регіону.

Досліджуючи потребу забезпечення інтегральної оцінки економічної, соціальної та екологічної підсистем, науковці виокремлюють у понятійно-термінологічному апараті «соціальний облік», «екологічний облік», «облік соціально відповідальної діяльності», «облік сталого розвитку». При цьому, деякі автори ототожнюють сутність соціального та екологічного обліку, виділяючи у складі першого екологічні аспекти, інші їх розмежовують. Також розділилися погляди з приводу місця цих видів обліку в системі традиційного

бухгалтерського обліку, доводячи їх доцільність або як підсистеми у загальній обліковій системі, або як окремого виду обліку.

Поняття «соціальний облік» пов'язують здебільшого з процесом формування та оприлюднення у нефінансовій звітності інформації про економічний, екологічний та соціальний стан підприємства. Деякі вітчизняні дослідники під обліком соціально відповідальної діяльності чи обліком сталого розвитку розуміють по суті той же процес. Так, О.В. Будько розглядає облік соціально відповідальної діяльності як процес формування систематизованих, корисних даних з метою складання звітності, яка характеризує діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на вирішення соціальних і екологічних завдань [521, с. 35].

О.А. Полянська визначає соціальний облік як процес формування систематизованої, релевантної інформації, що характеризує соціально відповідальну діяльність суб'єкта господарювання та спрямована на прийняття соціальних рішень в межах концепції сталого розвитку підприємства [522, с. 63]. Поняття сталого розвитку автор пов'язує з необхідністю прийняття рішень на підприємстві не тільки на базі фінансових або економічних факторів, а й з урахуванням коротко- та довгострокових соціальних, екологічних та інших наслідків діяльності.

При розкритті сутності соціального обліку С.О. Левицька акцентує увагу на відображенні фактів господарської діяльності в рамках економічних та організаційних заходів використання, збереження, розвитку трудових ресурсів підприємства, з урахуванням еколого-економічного забезпечення їх реалізації [523, с. 257]. Дотримуючись цієї думки, вважаємо не менш важливою на підприємстві успішну програму по розвитку кадрів. Система мотивації та адаптації в колективі, забезпечення гнучкого робочого процесу та створення безпечних умов праці, програми навчання, соціальних гарантій та захисту здоров'я співробітників та інше веде до зростання продуктивності праці, що має вагомое значення для підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Для висвітлення змісту екологічного обліку зазвичай приділяють увагу інформації щодо природоохоронної діяльності підприємства, ідентифікації екологічних витрат, доходів, зобов'язань та формування звітності. При цьому ряд вітчизняних авторів вказують, що система такої інформації використовується з метою ухвалення управлінських рішень щодо врахування ступеня впливу господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище.

Екологічний облік у працях зарубіжних науковців, які часто називають його «зеленим бухгалтерським обліком», розглядається як практика включення принципів природокористування та збереження у практику звітності, яка відображає аналіз витрат і вигод [524]. Дійсно, екологічні витрати, пов'язані з відповідною діяльністю мають вплив на економічні показники, однак ведуться безсистемно та в бухгалтерському обліку на сьогодні не виокремлюються у загальній структурі витрат. Цей фактор не дозволяє достовірно оцінити ні переваги від провадження природоохоронних заходів, що зменшує мотиваційний аспект, ні наслідки та відповідність господарської діяльності вимогам діючого природоохоронного законодавства.

Таким чином, більшість дослідників пов'язують мету соціального чи екологічного обліку з необхідністю визначення соціально-екологічних наслідків діяльності підприємства та відображення показників щодо соціальної політики чи політики природокористування у нефінансовій звітності.

Виходячи з проведеного понятійного аналізу, пропонуємо використовувати узагальнюючий термін «соціально-екологічний облік», під яким розуміємо підсистему обліку, що забезпечує процес збору, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передавання системі управління достовірної та неупередженої інформації про стан і результати діяльності соціально-екологічного характеру для підготовки нефінансової звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень з реалізації соціально-екологічної політики [525, с. 50].

Концептуальне рішення щодо виділення соціально-екологічного обліку в



загальній обліковій системі вимагає обґрунтування:

- цільової спрямованості обліку та його завдань як інформаційної підсистеми;
- деталізації економічних об'єктів, які мають потрапити у сферу інформаційного моделювання підсистеми соціально-екологічного обліку;
- складу принципів ведення обліку в умовах сталого розвитку;
- визначення складу показників нефінансової звітності.

Відсутність економічного виміру та інформування про негативний антропогенний вплив на навколишнє природне середовище спричиняє суспільну байдужість до питань екології, подальше знищення природного капіталу у кількісному та якісному вимірах [526]. На рівні проблем екологізації господарювання не менш актуальними є суперечності в самому суспільстві, розбіжності інтересів між соціальними групами чи суспільними явищами (виробничими відносинами і продуктивними силами в економіці, бідністю і багатством в соціальній сфері тощо).

Досягнення мети сталого розвитку потребує узгодженості економічної, екологічної та соціальної складової та їх інтерпретації у конкретних показниках. Реалізація цього завдання лежить у площині формування підсистеми соціально-екологічного обліку, який зорієнтований збалансувати інтереси усіх зацікавлених сторін, що існують як в середині підприємства, так і поза ним. Його роль полягає в інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень щодо розвитку економіки з одночасним вирішенням екологічних та соціальних проблем (рис.2). Для раціонального екологічного та кадрового управління необхідне ведення максимально пристосованого до управлінських вимог соціально-екологічного обліку, на підставі даних якого буде здійснюватися планування, організація, стимулювання, контроль, аналіз та оцінка відповідності господарської діяльності принципам сталого розвитку та обраній соціально-екологічній політиці для створення сприятливого середовища бізнесу і підвищення прибутковості в довгостроковій перспективі.



Малюнок 2. Місце соціально-екологічного обліку у системі взаємозалежних складових концепції сталого розвитку «економіка-суспільство-природа»

Джерело: розроблено автором

Сприятливе середовище для бізнесу ми розглядаємо як наслідок переваг оприлюднення нефінансової звітності, а саме: формування позитивного соціального іміджу, набуття додаткових переваг над конкурентами, зміцнення співпраці з партнерами та покращення відносин з громадськістю, підвищення інвестиційної привабливості та лояльності внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства і суспільства в цілому. Однак, як показує практика, досить часто підприємства, не усвідомлюючи результатів ефективності впровадження соціально-екологічних заходів, уникають здійснення пов'язаних з ними витрат.

Система соціально-екологічного обліку, яка сприяє забезпеченню збалансованого уявлення про стан і наслідки соціальної та екологічної діяльності підприємств, потребує ширшого розгляду складу об'єктів, ніж у фінансовому чи управлінському обліку.

В умовах нестабільності економічного середовища та обмеженості

ресурсів важливим завданням промислових підприємств, в тому числі плодоовочевої консервної галузі, є оптимізація політики ресурсо-збереження. Зазначене актуалізує застосування при групуванні об'єктів соціально-екологічного обліку ресурсного підходу, який охоплює деталізацію ресурсів за видами активів та розрахунків, які виникають в процесі їх використання та способом отримання майбутніх вигод. Зокрема, Іваненко В.О. зазначає, що при дослідженні характеру взаємодії об'єктів, різних за походженням, використання ресурсного підходу дає можливість враховувати вимоги, які висуває зовнішнє середовище, а також внутрішні можливості, що задовольняють зазначені вимоги [527, с. 106].

Отже, ресурсний підхід ми розглядаємо з точки зору того, що ресурси визначаються як фактори соціально-екологічної діяльності, які залучені для досягнення її результатів. Відповідно до даного підходу виокремлюємо наступні класифікаційні групи ресурсів: матеріально-технічні, нематеріальні, природні, трудові, фінансові у грошових коштах, розрахунках та інших фінансових інструментах.

Відмітимо, що резервом економії ресурсів для підприємства плодоовочевої консервної промисловості є використання зворотних відходів як вторинної сировини. Діючі стандарти бухгалтерського обліку визначають такі відходи активами, якщо їхню вартість можливо достовірно оцінити. Тому важливого значення набуває організація обліку та обґрунтована і достовірно визначена вартість зворотних відходів на основі їх економічного обґрунтування як об'єктів обліку.

Різні види ресурсів потрапляють у коло відповідальності певних організаційних підрозділів підприємства – центрів відповідальності. Центри відповідальності ми розглядаємо як сферу діяльності, в межах якої встановлена персональна відповідальність управлінської ланки за показники підконтрольної їй діяльності. Відповідно до цього в основу класифікації облікових об'єктів покладаємо ще один підхід – за напрямками соціально відповідальної діяльності (СВД), а саме: кадрової та екологічної політики, взаємодії з клієнтами та іншими

групами суспільних відносин. Будько О.В. вважає, що саме такий підхід забезпечить комплексну оцінку економічної, екологічної і соціальної складової діяльності підприємства [528, с.52].

З численних досліджень науковців щодо організації обліку екологічної та соціальної діяльності, стає зрозуміло, що різноманітність поглядів на сутність і значення такого виду обліку спричинила й різні варіанти у визначенні його об'єктів. Найчастіше дослідники розглядають у їх складі: продукцію та послуги, природно-ресурсний потенціал, соціальні та екологічні інвестиції, дані, пов'язані із соціально-екологічною діяльністю та соціально-трудовими відносинами.

Ряд авторів у розрізі завдань соціально відповідального бізнесу акцентують увагу лише на соціальних витратах як основному об'єкті соціального обліку, виділяючи групи витрат на найм працівників і трудові відносини, на збереження довкілля та соціальні потреби оточення [529], [530].

Проаналізувавши у працях дослідників різні позиції, дотримуємося думки С.Я. Король про те, що об'єкти соціально-екологічного обліку слід розглядати ширше, ніж соціальні або будь-які інші витрати, оскільки даний вид обліку повинен забезпечувати підготовку нефінансового звіту, при визначенні складу його об'єктів необхідно враховувати структуру його показників [531, с. 32].

Отже, об'єктами соціально-екологічного обліку доцільно виділити господарські засоби (активи та джерела їх формування), господарські процеси та їх результати (соціально-екологічні доходи та витрати, еколого-соціальний ефект від провадження соціально-екологічної діяльності).

Об'єкти аналітичного обліку будуть залежати від напрямів соціально-екологічної діяльності та ступеня її впливу на довкілля і соціальне середовище. При цьому існує потреба виокремлення до певних синтетичних рахунків бухгалтерського обліку окремих субрахунків або аналітичних рахунків для відображення об'єктів соціально-екологічного обліку, наприклад, на рахунку 10 «Основні засоби» виділити субрахунок 10/«Необоротні активи природоохоронного призначення» з аналітичними рахунками «Обладнання для переробки та утилізації відходів», «Обладнання для водопідготовки та очищення

стічних вод» тощо.

Пропонуємо деталізувати, за потреби, рахунки капіталу за напрямками використання прибутку та створення додаткових фондів фінансування; доходів – за соціально-екологічними проектами [532]. Соціально-екологічні доходи в загальній сумі доходів від реалізації можливо виокремити в межах аналітичних рахунків до рахунку 70 «Доходи від реалізації». Доходи у вигляді податкових пільг вираховуються шляхом порівняння сум фактично сплачених податків та податків, які б належали до сплати на рахунку 64 «Розрахунки за податками і платежами». Інші доходи від екологічної діяльності доцільно відображати в розрізі аналітики до рахунку 719 «Інші доходи від операційної діяльності».

Що стосується використання рахунків для відображення соціально-екологічних витрат, Н.Л. Правдюк пропонує залежно від виду витрат використовувати витратні рахунки: 23 «Виробництво», 92 «Адміністративні витрати», 97 «Інші витрати діяльності»; розрахункові рахунки: 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками», 64 «Розрахунки за податками і платежами», 65 «Розрахунки за страхуванням», а також 477 «Фонд соціальних виплат» [529, с. 96]. Крім цього, вважаємо можливим використання аналітичних рахунків до синтетичного рахунку 93 «Витрати на збут» для обліку витрат, пов'язаних із взаємодією з клієнтами, зокрема витрати на підвищення якості продукції, покращення сервісу, безоплатне надання послуг, подарункова продукція як маркетинговий захід тощо. Узагальнену інформацію щодо формування соціально-екологічних витрат доцільно збирати за центрами відповідальності, які пов'язані з тим чи іншим напрямом соціально відповідальної діяльності.

Орієнтовна деталізація об'єктів соціально-екологічного обліку з урахуванням вищезазначених підходів за видами ресурсів і способом отримання від їх використання майбутніх вигод та результатами господарських процесів, представлена у табл. 4.

Таблиця 4

Характеристика об'єктів соціально-екологічного обліку за напрямми соціально відповідальної діяльності підприємства

| Напрями СВД                         | Соціально-екологічні активи та зобов'язання   | Результати  |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
|                                     |   | Соціально-екологічні доходи   | Соціально-екологічні витрати  | Еколого-соціальний ефект (+,-)  |
| 1                                   | 2   | 3   | 4   | 5   |
| Кадрова політика                    | Матеріальні, нематеріальні, фінансові активи на підготовку кадрів, мотивацію, охорону праці, організацію робочих місць та зон відпочинку, соціальні нематеріальні активи (веб-сайти), поточні та капітальні інвестиції, зобов'язання за виплатами | -   | Додаткова оплата праці, матеріальна допомога, соціальні гарантії, витрати на розвиток персоналу, охорону праці, медичне страхування, спортивне оздоровлення, культурно-масові заходи, науково-дослідні проекти, утримання власних об'єктів соціальної сфери | Зміна продуктивності праці, якості соціального середовища та морального клімату, стабільності персоналу, рівня професіоналізму, трудової дисципліни |
| Взаємодія з клієнтами               | Органічна продукція, торгові знаки, упаковка, тара, ярлики, зворотні відходи, брак у виробництві, зобов'язання за розрахунками  | Доходи від продажу продукції та зворотних відходів, надання послуг допоміжних виробництв, лабораторій | Витрати на підвищення якості продукції, розробку її нових видів, поліпшення сервісу, соціальну рекламу, подарунки, впровадження нових технологій виробництва,   | Зміна рівня якості продукції, прибутковості, лояльності клієнтів, тривалості співпраці, ринкової частки, задоволення скарг                          |
| Взаємодія з державою і суспільством | Грошові кошти, цінності, запаси, поточні та капітальні інвестиції на соціальні заходи, соціальні зобов'язання   | Економічне стимулювання держави (пільгове кредитування)   | Витрати на соціальні, освітні та волонтерські проекти, благодійні заходи та регіональні програми розвитку громад  | Зміна рівня довіри (недовіри), іміджу, взаємовідносин   |

| 1                   | 2  | 3   | 4   | 5   |
|---------------------|--|---|---|---|
| Екологічна політика | Природні ресурси, необоротні активи природо-охоронного призначення, запаси, які використовують в процесі їх експлуатації, відходи виробництва, капітальні інвестиції на екологічні заходи, екологічні зобов'язання | Економічне стимулювання держави (пільги в оподаткуванні та кредитуванні, дотації та компенсації з бюджету | Витрати на експлуатацію природоохоронного устаткування та ресурсозберігаючих об'єктів, утилізацію відходів, екологічні проекти, страхування екологічних ризиків, екологічні платежі та фінансові санкції за наднормативні викиди забруднюючих речовин | Економія, додаткові витрати або втрати сировини та природних ресурсів, рівень відповідальності та наслідки забруднення довкілля, рівень відходо- та енергоємності |

Джерело: розроблено автором

Дана характеристика об'єктів має бути пов'язана зі структурою нефінансового звіту та покладена в основу його наповнення. Звичайно, така деталізація не є вичерпною та буде змінюватися залежно від особливостей господарської діяльності підприємства.

Відповідно до законодавства України соціально-екологічний облік як підсистема бухгалтерського обліку має бути побудований на тих самих базових принципах, що й інші підсистеми обліку. Однак, в умовах забезпечення сталого розвитку виробництва виникає необхідність доповнення переліку та певної трансформації змісту діючих принципів бухгалтерського обліку, а також заміна одних принципів іншими. Систему принципів соціально-екологічного обліку з урахуванням напрямів їх вдосконалення висвітлено у табл. 5. Так, дотримання принципу послідовності у тому трактуванні, що визначено чинним законодавством, вважаємо дещо знижує релевантність інформації, оскільки в сучасних умовах діджиталізації підприємства працюють з даними, значення яких може варіюватися. Розширюються об'єкти обліку, розробляються нові методики, тому у зміст діючого принципу пропонуємо внести певні зміни, зазначені у табл. 5.

## Принципи соціально-екологічного обліку

| Назва принципу                       | Сутність  |
|--------------------------------------|---|
| Повне висвітлення та необтяжливність | Нефінансова звітність повинна охоплювати всі суттєві сфери впливу на прийняття рішень з врахуванням потреб стейк-холдерів з одночасним відхиленням несуттєвої інформації  |
| Автономність                         | Особисті ресурси та зобов'язання власників не повинні відображатися у нефінансовій звітності  |
| Безперервність                       | Постійне (з року в рік) оцінювання активів та зобов'язань підприємства, пов'язаних із соціально-екологічною діяльністю  |
| Послідовність                        | Для забезпечення порівнюваності, контролю та вжиття заходів у разі необхідності має зберігатися послідовність отриманих значень нефінансових показників від одного періоду до іншого. При цьому необхідна наявність пояснень підприємства про будь-які зміни в обліковій політиці чи методології представлення нефінансової інформації, причини таких змін та їх наслідки |
| Нарахування                          | Відображення в обліку та нефінансовій звітності усіх доходів і витрат, пов'язаних із соціально-екологічною діяльністю, незалежно від дати надходження чи сплати коштів, їх порівнюваність за кожною господарською операцією   |
| Структурованість                     | Нефінансова звітність повинна бути узгодженою за структурою та системою ключових показників   |
| Стратегічність та збалансованість    | Нефінансова звітність повинна надавати можливість оцінювати поточну та перспективну соціально-екологічну діяльність підприємства, відображати усі позитивні та негативні аспекти впливу на суспільство та навколишнє середовище   |

Джерело: складено на основі [533,534,535]

Принцип єдиного грошового вимірника втрачає свою актуальність, оскільки обмежує використання інших вимірників, які під час формування соціально-екологічної інформації стають пріоритетними.

Звернемо увагу й на важливість принципу нарахування для оперативного розрахунку ефективності екологічної діяльності та коригування її у разі виявлення негативних тенденцій.

Відповідно до принципу повного висвітлення виникає потреба розробки системи деталізованих абсолютних та відносних показників, які б відображали соціальні та екологічні результати і сприяли оцінці соціально відповідальної діяльності підприємств плодоовочевої консервної промисловості з орієнтованістю на користувача звітної інформації. Проте зміст даного принципу варто доповнити такою складовою як необтяжливність, що означає запобігання розкриттю надлишкових несуттєвих даних, які не матимуть істотного впливу на



рішення зацікавлених сторін, а лише робитимуть звітність громіздкою.

Водночас, до системи принципів соціально-екологічного обліку доцільним є введення принципів структурованості, стратегічності та збалансованості. Суттєвим недоліком нефінансової звітності на сьогодні є відсутність єдиних вимог до загальної узгодженості її структури, системи ключових показників, які мають бути розкриті. Принцип структурованості уможливить об'єктивне зіставлення звітної інформації як в динаміці, так і за різними підприємствами, а також встановлення взаємозв'язків між нефінансовими та іншими показниками і визначення напрямів подальшого стратегічного розвитку підприємства.

Принцип стратегічності та збалансованості передбачає, що нефінансова звітність повинна представляти результати соціально-екологічної діяльності підприємств у широкому контексті сталого розвитку, розкриваючи оперативні і стратегічні питання як з точки зору покращення, так і погіршення соціальних та екологічних умов на регіональному і глобальному рівнях.

В системі управління підприємством основним джерелом економічним, соціальних чи екологічних небезпек є конфлікти інтересів. Тому передумовою успішної реалізації соціальних та екологічних проєктів є управління комунікаціями між зацікавленими сторонами та організаторами проєкту. Під таким управлінням слід розуміти процес обміну інформацією, що має відношення до проєкту, починаючи від розроблення плану комунікацій, організації розповсюдження інформації до здійснення контролю зворотніх зв'язків.

Одним з ключових питань впровадження соціально-екологічного обліку як цілісної інформаційної підсистеми вважаємо ідентифікацію стейкхолдерів за потребами та інтересами, визначення запитів щодо звітної інформації з метою їх збалансованості.

Під поняттям «стейкхолдер» ми розуміємо будь-яку особу чи групу осіб, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства плодоовочевої консервної промисловості і зацікавлені у його діях та завдяки взаємодії з якими можливо установити конкретні пріоритети соціально-

екологічної політики.

Таких користувачів інформації можна згрупувати наступним чином:

- власники (засновники, акціонери тощо);
- управлінський апарат (менеджери різних рівнів управління);
- персонал підприємства (робітники, службовці, спеціалісти, обслуговуючий персонал);
- партнери (постачальники, підрядники, посередники, споживачі, інвестори, інноваційні центри і лабораторії, фінансово-кредитні установи, інші дебітори та кредитори);
- державні контролюючі органи (місцеві органи влади, органи податкової, статистики, дозвільної системи);
- громадськість (територіальні громади, профспілки, природоохоронні та інші громадські організації, заклади вищої освіти, науково-дослідні установи, інститути підвищення кваліфікації, засоби масової інформації тощо).

Кожна з названих груп стейкхолдерів переслідує свої інтереси та очікування, виконання яких одночасно практично неможливе, однак ретельне їх вивчення полегшує вибір стратегії побудови партнерських зв'язків та правильну розстановку пріоритетів у досягненні сталого розвитку.

Варто відмітити, що одним з принципів міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» [536], який рекомендовано дотримуватися соціально відповідальному бізнесу, є принцип поваги інтересів до зацікавлених сторін. Зміст його полягає у тому, що підприємство, здійснюючи ідентифікацію своїх стейкхолдерів має поважати, брати до уваги та реагувати на їхні інтереси, оцінювати їх з точки зору контакту та впливу зі своєї сторони, навіть якщо такі формально не відіграють жодної ролі в управлінні підприємством чи не проявляють своїх інтересів до підприємства.

Вважаємо, даний принцип можна розглядати як інструмент сприяння ефективним комунікаціям між підприємством та потенційними клієнтами, посередниками, урядовими та громадськими організаціями, науковцями та іншими суспільними групами, які можливо залучати до розроблення та

впровадження соціально-екологічної політики підприємства.

Загальний аналіз характерних інтересів стейкхолдерів підприємств досліджуваної галузі з точки зору соціального та екологічного спрямування їх діяльності розглянуто у табл. 6.

Таблиця 6

Загальна характеристика інтересів базових груп стейкхолдерів щодо соціально-екологічних аспектів діяльності підприємств плодоовочевої консервної промисловості

| Група             | Зацікавлені особи                       | Потреби та очікування  |
|-------------------|---|--|
| Власники          | Засновники                              | Зростання прибутковості, частки ринку та вартості підприємства на основі підвищення ділової репутації як соціально відповідального бізнесу, виплата дивідендів   |
| Апарат управління | Менеджери усіх рівнів                   | Підтримання високих стандартів якості, перехід на передові безвідходні технології, впровадження інновацій, зменшення екологічних та соціальних ризиків, зміцнення потенціалу персоналу тощо  |
| Персонал          | Постійні, тимчасові, сезонні працівники | Своєчасність виплат та їх зростання, забезпечення соціальних гарантій, безпечних та комфортних умов праці, професійного розвитку, дотримання прав людини і надання рівних вікових і гендерних можливостей                                |
| Партнери          | Споживачі, замовники                    | Отримання продукції відповідної якості та рівня безпеки для здоров'я, необхідного асортименту, за доступним рівнем цін; отримання повної та достовірної інформації щодо складу та умов використання продукції, розгляд скарг і зауважень |
|                   | Інвестори, спонсори                     | Очікування результатів від капіталовкалень у соціальні та екологічні проекти   |
|                   | Постачальники, підрядники, посередники  | Створення взаємовигідних та надійних партнерських відносин, прозорих контрактів, спільних соціальних ініціатив, високих етичних стандартів поведінки, дотримання принципів законності  |
| Державні органи   | Місцеві органи влади                    | Запобігання шахрайству на ринку харчових продуктів, визначення ступеня впливу на довкілля, законність передбачених соціально-екологічних програм, раціональність використання природних ресурсів та цільових бюджетних коштів, тощо      |
|                   | Податкові органи                        | Сплата податків і соціальних відрахувань, дотримання екологічного законодавства  |
|                   | Органи статистики                       | Отримання якісної статистичної інформації соціального та екологічного характеру, яка необхідна для адекватних узагальнених статистичних показників   |

|                    |                        |  |
|--------------------|------------------------|--|
| Громадсь-<br>кість | Територіальні громади  | Розвиток соціальної інфраструктури і соціального партнерства, забезпечення сприятливого соціально-економічного середовища в регіоні                  |
|                    | Громадські організації | Поліпшення якості навколишнього середовища, реалізація соціально-екологічних проєктів, волонтерство  |
|                    | Заклади вищої освіти   | Співпраця щодо практичного навчання та прийому на роботу випускників, програми стажування для молоді, спільні профорієнтаційні та екологічні проєкти |

Джерело: розробка автора

Після того, як підприємство визначило своїх ключових стейкхолдерів та їхні найбільш суттєві потреби, слід визначити потенційні форми впливу (конструктивну чи деструктивну) та розробити план комунікації.

Незважаючи на те, що вплив тієї чи іншої групи стейкхолдерів та їх значимість для підприємства носить індивідуальний характер, для ідентифікації стейкхолдерів є бажаним врахування специфіки галузі.

При проведенні діагностики стейкхолдерів підприємств плодоовочевої консервної промисловості варто брати до уваги такі основні галузеві особливості:

- матеріальний характер виробництва, який передбачає різноманітність зв'язків з галузевими виробництвами (сільським господарством, посередниками, транспортно-логістичними організаціями, виробництвом склотари та ін.);

- сезонність виробництва продукції та швидке псування сировини, що визначає значну трудомісткість процесу її заготівлі, нерівномірний розподіл праці протягом календарного року тощо;

- вплив на результати діяльності ризиків, що є характерними для первинних сировинних баз;

- наявність значних відходів і втрат, пов'язаних з транспортуванням, виробництвом та зберіганням сировини, які визначають вплив на стан довкілля та потребують пошуку можливостей переробки чи утилізації;

- високі вимоги до якості харчової продукції, що вимагає досконалої технології, лабораторних досліджень і оприлюднення суспільно значимої інформації тощо.

Для реалізації концепції сталого розвитку важливим напрямком роботи є оприлюднення нефінансової звітності, яка за своїм призначенням має акумулювати показники за економічною, соціальною та екологічною складовою.

На сьогодні навіть інвестори, позикодавці та інші кредитори, на яких розрахована стандартизована інформація фінансової звітності, схильні приймати рішення на основі як фінансових, так і нефінансових показників діяльності підприємства. Зростання попиту на таку інформацію вимагає перегляду кількісних та якісних її характеристик та породжує одну з основних проблем впровадження соціально екологічного обліку – розробку особливої структури показників нефінансової звітності. Ця звітність може складатися підприємством як окремо, так і в межах щорічних звітів, зокрема Звіту про управління.

Необхідність складання нефінансових звітів пов'язана, по-перше, з процесом імплементації європейського законодавства з бухгалтерського обліку в національну нормативну базу, по-друге, із зростанням значимості вимог до діяльності підприємства та очікувань різних зацікавлених сторін і, насамперед, для усунення недоліків інформаційного забезпечення управлінської системи та більш детального відображення нефінансових ризиків.

Крім того, це є забезпеченням виконання зобов'язань перед споживачами – гарантувати якість та безпеку для здоров'я громадян при використанні рецептурних інгредієнтів, упаковки та кінцевої готової продукції під час перевезення, зберігання, виробництва і реалізації відповідно до регламентуючих нормативних документів – ДСТУ, ТУУ та специфікацій. Однак, не всі підприємства досліджуваної галузі усвідомлюють мету представлення нефінансової інформації, або ж через брак необхідного рівня кваліфікації персоналу щодо формування таких звітів, не в змозі її відобразити.

Враховуючи те, що передумовами впровадження концепції сталого розвитку і, відповідно, функцією звітності є надання прозорої інформації щодо показників ефективності суб'єкта господарювання, ще одним фактором вагання щодо складання нефінансової звітності стає умова створення прозорості підприємства, а відтак його відкритості для більшої критики. На наш погляд,

критика є меншою загрозою, ніж втрата довіри до підприємства з боку стейкхолдерів через приховування негативних наслідків його соціально-екологічної діяльності. При цьому варто зазначити, що принцип прозорості не вимагає від підприємства розкриття конфіденційної інформації або розголошення даних, які порушили б юридичні та комерційні права чи право щодо безпеки та захисту бізнесу.

В Україні з метою доповнення фінансової звітності законодавчо закріплена вимога щодо складання Звіту про управління. Виходячи з поняття висвітленого у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [533] Звіт про управління повинен надати користувачам фінансову та нефінансову інформацію про стан і перспективи розвитку підприємства, основні ризики і невизначеності його діяльності.

Директивою Європейського парламенту та Ради 2014/95/EU від 24.10.2014 р. [537] передбачено те, що великі підприємства, які становлять суспільний інтерес із середньосписковою чисельністю понад 500 працівників включають до управлінського звіту нефінансовий звіт, що містить інформацію в необхідному обсязі для розуміння розвитку підприємства та впливу його діяльності на навколишнє середовище, соціальну сферу та працівників, а також питання дотримання прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом, включаючи:

- короткий опис бізнес-моделі підприємства;
- опис політики, яку дотримується компанія щодо вищевказаних питань, результати цієї політики та основні ризики;
- ділові відносини, продукти чи послуги, які можуть спричинити негативний вплив на навколишнє середовище і те, як компанія керує цими ризиками;
- інші нефінансові ключові показники ефективності, що стосуються конкретного бізнесу.

Крім того, передбачена вимога, яка зобов'язує компанії, що не проводять політики щодо одного або кількох із цих питань, надати чітке та аргументоване пояснення, чому вони цього не робили. Описані положення вносяться як

поправки до попередньої Директиви 2013/34/EU, у якій зазначається, що Звіт керівництва (управлінський звіт) повинен включати правдивий огляд розвитку та результатів діяльності підприємства разом з описом основних ризиків і невизначеностей, з якими воно стикається [538].

Аналогічна інформація висвітлена й у вітчизняних Методичних рекомендаціях зі складання звіту про управління [539], розробка яких базується саме на цих міжнародних документах. При цьому стандарт ISO 26000 рекомендує підприємствам брати до уваги національний контекст їхньої діяльності, фактичні та потенційні, в тому числі негативні наслідки власних дій [536].

Отже, підприємства мають право самостійно розкривати іншу інформацію, яка на їх погляд є доцільною. Зазначимо, що малі та середні підприємства звільнені від обов'язкового оприлюднення нефінансової інформації.

З рекомендованих елементів Звіту про управління можна зробити висновок про те, що він використовуються в першу чергу для внутрішніх цілей, тобто основними користувачами інформації є керівництво та акціонери, які мають можливість переглянути досягнуті результати та пояснити відмінність їх від запланованих. Також звіт допомагає інвесторам оцінити зовнішні і внутрішні фактори впливу на результати діяльності суб'єкта господарювання та зрозуміти чи прийняті управлінською ланкою заходи сприяли досягненню поставлених ними інвестиційних цілей.

Для того, щоб зрозуміти, які інші інформаційні інтереси здатна задовільнити така звітна інформація, ми проаналізували оприлюднені Звіти про управління приватних акціонерних товариств плодоовочевої консервної промисловості за 2020 рік (табл.7).

Таблиця 7

Порівняльна характеристика розкриття інформації у Звітах про управління за 2020 р. підприємствами плодоовочевої консервної промисловості

| Напрями розкриття інформації та основні показники згідно Методичних рекомендацій [539]:  | ПрАТ «Чумак» [540]                        | ПрАТ «Одеський консервний завод» [541] | ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» [542] |
|--|---|--|---|
| 1) <i>організаційна структура та опис діяльності підприємства:</i><br>- організаційна структура підприємства / виробнича стратегія та цілі;<br>- інформація про продукцію (послуги).   | +/+<br>+                                  | +/-<br>+                               | -<br>+  |
| 2) <i>результати діяльності:</i><br>- обсяги реалізації / в розрізі основних видів продукції / збільшення, зменшення;<br>- впровадження нової продукції (послуг) / припинення виробництва окремих видів продукції (послуг).  | +/-/+<br>-                                | +/-/-<br>-                             | +/+/-<br>-                                    |
| 3) <i>ліквідність та зобов'язання:</i><br>- джерела забезпечення ліквідності;<br>- зобов'язання;<br>- фактори впливу на ліквідність.   | +<br>+<br>+                               | -<br>-<br>-                            | -<br>+<br>-                                   |
| 4) <i>екологічні аспекти:</i><br>- екологічні дозволи;<br>- раціональне використання води;<br>- управління відходами;<br>- споживання енергії;<br>- заходи з охорони довкілля.   | +<br>+<br>+<br>-<br>+                     | -<br>-<br>-<br>-<br>-                  | -<br>-<br>-<br>-<br>-                         |
| 5) <i>соціальні аспекти та кадрова політика:</i><br>- чисельність працюючих;<br>- фонд оплати праці;<br>- загальні напрями кадрової політики, в т.ч.<br>- підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;<br>- соціальний пакет працівників;<br>- заохочення працівників;<br>- охорона праці та безпека;<br>- політика прав людини;<br>- заходи боротьби з корупцією та хабарництвом. | +<br>-<br>+<br>+<br>+<br>-<br>+<br>+<br>+ | +<br>+<br>+<br>-<br>-<br>-<br>-<br>-   | +<br>+<br>+<br>-<br>-<br>-<br>-<br>-          |
| 6) <i>ризик:</i><br>- управління операційними та фінансовими ризиками (їхній вплив на діяльність, підходи та інструменти для зменшення).   | +/-                                       | +/+                                    | +/+   |
| 7) <i>дослідження та інновації:</i><br>- інформація про дослідження (розробки);<br>- обсяг витрат на такі заходи та їх вплив на діяльність підприємства.   | +<br>-                                    | -<br>-                                 | -<br>-  |
| 8) <i>перспективи розвитку</i> (проблеми, які впливають на діяльність)   | +/-                                       | +/+                                    | +/+   |

Джерело: розроблено автором за [539-542].



Насамперед необхідно зазначити, що приватне акціонерне товариство «Чумак», одне з найбільшій виробників досліджуваної галузі, яке виготовляє понад 200 найменувань харчової продукції. Дане підприємство складає Звіт з управління окремо від фінансової звітності, інші досліджувані товариства – готують його у складі щорічних звітів про діяльність підприємства.

ПрАТ «Чумак» та ПрАТ «Одеський консервний завод» за критерієм середньооблікової чисельності персоналу відносяться до великих підприємств, ПрАТ «Білоцерківський консервний завод» – до середніх підприємств, яке не зобов'язане висвітлювати соціальні та екологічні аспекти. Як з'ясувалося, дана інформація практично відсутня в представленій звітності підприємства.

Як бачимо за даними таблиці 7, оприлюднення окремого звіту несе більше змістовне навантаження з точки зору розкриття елементів соціально-екологічної політики. Інші підприємства обмежуються лише загальною їх метою.

Ознайомившись зі змістом оформленням звітів можна констатувати, що всі суб'єкти господарювання розкривають мінімум інформації та особливо не переймається його оформленням. Текст не супроводжується графічними, табличними чи рисунковими даними, що не додає привабливості та зацікавлення до її прочитання.

Якщо розглядати інформаційні очікування працівників підприємства, то за даними Звіту про управління вони мають можливість впевнитися у стабільності своїх роботодавців, а отже здатність виплачувати заробітну плату. Інші аспекти з точки зору можливостей для професійного та особистісного розвитку, системи винагород, корпоративної культури, поліпшення умов праці, захисту здоров'я, шкідливості виробництва, забезпечення гендерної рівності тощо охарактеризувати досить складно.

На забезпечення взаємодії з клієнтами та іншими суспільними групами, структура та показники представлені у Звіті про управління не спрямовані. Немає чіткої інформації про екологічні ініціативи та управління відходами, яке досить важливе для переробних підприємств. Втім, варто погодитися з думкою

А. Озеран, яка зазначає, що інформація, представлена у Звіті керівництва, повинна зосереджуватися на потребах осіб, які є постачальниками ризикового капіталу, тобто інвесторів і кредиторів. Його не слід збільшувати для задоволення інформаційних потреб розширеного кола зацікавлених осіб та розглядати як альтернативу іншим звітам [543, с. 10].

У світовій практиці ключовими стандартами для складання звітності зі сталого розвитку є система Стандартів Глобальної ініціативи зі звітності GRI Standards, в основі якої лежить положення про те, що економічні, соціальні та екологічні результати діяльності безпосередньо пов'язані зі стійким розвитком компаній. Враховуючи викладене, вважаємо, що підприємство, яке заявляє про себе як про суб'єкта соціально відповідального бізнесу, має розглянути необхідність формування нефінансової звітності за стандартами GRI Standards. Вони містять три універсальних стандарти, що використовуються всіма компаніями, які звітують про сталий розвиток та три серії специфічних тематичних стандартів за напрямками: економіка, екологія та суспільство. Підприємство може використовувати всі або частину специфічних стандартів GRI, розкриваючи лише певні аспекти своєї діяльності.

Однак, необхідно врахувати те, що українське законодавство зобов'язує великі підприємства складати звіт про управління, який по суті є частиною фінансової звітності. Отже, складання окремого звіту про сталий розвиток буде дублювати інформацію і така потреба виглядає нераціональною. Тому, на нашу думку, необхідно вибудувати чіткі кордони між фінансовою та нефінансовою звітністю, прийнявши до уваги необхідність загальної узгодженості та структурування останньої, а також адаптацію стандартизованої нефінансової звітності до аналітичної управлінської з метою синхронного інформаційного потоку.

Таким чином, в основу сталого розвитку діяльності підприємств плодоовочевої консервної промисловості має бути закладено врахування показників соціальних та екологічних програм на основі впровадження підсистеми соціально-екологічного обліку, що сприятиме вдосконаленню як

інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень, так і демонстрації своєї небайдужості до проблем навколишнього середовища та суспільства і, як наслідок, розширення кола зв'язків із зацікавленими сторонами та отримання вигод у залученні капіталу.

## SECTION 11. MECHANISMS OF REGULATION OF THE ECONOMY

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.11.1

**11.1 Роль цифрової економіки в повоєнній відбудові України**

На сучасному етапі трансформації світового співтовариства до інформаційного суспільства ступінь використання інформаційного простору та інформаційних технологій стає безпосереднім чинником економічного зростання, забезпечення соціально-політичної стабільності, попередження та ліквідації екологічних катастроф. Передумовою для планетарної інтеграції виступає «нова геометрія влади у вигляді мережевої держави» [577-578].

Провідні вчені вважають, що неминучою стає заміна застарілих інститутів і механізмів та перехід до нової моделі економічного розвитку. Суть теоретичних суперечок полягає в підходах до вибору моделі динамічного економічного розвитку і системних механізмів [544-545, 548-549, 551].

Цифрова трансформація суспільства стає для більшості країн одним з національних пріоритетів та розглядається як першочергове загальнонаціональне завдання. Виокремлена тенденція полягає у переході індустріального суспільства до постіндустріального, яка відбувається в умовах активізації глобалізаційних процесів, зростання сфери послуг та нематеріального виробництва, впливу інформаційно-комунікаційних технологій на науково-технічний прогрес на всіх рівнях економічної системи.

Ступінь економічного розвитку світового господарства визначається системою технологічних укладів [544-545, 548-549, 551]. Виокремлюють наступну градацію технологічних укладів: I – рівень ручних технологій (за допомогою знаряддя праці); II – рівень перших технічних пристроїв; III – рівень машинних технологій; IV – рівень матеріально-механізованих технологій; V – рівень машинно-комп'ютерних та інформаційних технологій; VI – рівень конвергентних технологій, нано-, біо-, інформаційно-комунікаційних технологій, нових матеріалів та джерел енергії. Економіка різних технологічних

укладів характеризується якісними та кількісними показниками розвитку будівництва [544-545, 548-549, 551].

В залежності від рівня технологічного укладу, на якому знаходяться основні галузі економіки країни, формуються різні вимоги щодо реалізації державної політики розвитку будівельної галузі. Якщо в Україні на сьогодні найбільш поширеними є III та IV технологічний уклади, то вимоги до реалізації державної політики розвитку будівництва у нас відмінні у порівнянні з провідними країнами ЄС та США, де вже починають домінувати сектори з економікою VI технологічного укладу [544-545, 548-549, 551].

На думку провідного українського вченого Б. Данилишина без зосередження уваги на промислово-технологічній політиці досягнути мети потужного економічного зростання буде неможливо, особливо у довгостроковій перспективі. Наразі економіка України має сировинний характер, і зрозуміло, що за таких умов неможливо говорити про її сталий якісний розвиток. Інвестиції в українське виробництво є недостатніми, й причинами цього є не лише високий рівень ставок за кредитами чи ефект витіснення. З точки зору підприємців та інвесторів у нашій країні немає тих підприємств, що випускають продукцію, яка б відповідала викликам третьої та четвертої промислових революцій. Також бракує підприємств, продукція яких користується великим попитом на світових ринках. Проте, вчений наголошує, що головним є створення умов для переходу економіки від стану, який є звичним для другого технологічного укладу, до інноваційно-високотехнологічної економіки в парадигмі третьої та четвертої промислових революцій [545].

У 1995 р. з'явився термін «цифрова економіка» [557]. Варто зазначити, що ідеї дослідження цифрової економіки відображені в концепціях, які відомі в літературі ще з 1960-х рр. (наукові праці Д. Белла [571] і Е. Тоффлера [583]). У сучасному розумінні «цифрову економіку» можна інтерпретувати як новітній тип економіки, основою якої є інформаційні ресурси у сфері виробництва товарів і послуг.

Цифрова економіка формується в процесі інформатизації, під якою розуміється соціально-економічний і науково-технологічний процес масового впровадження цифрових технологій у всіх сферах суспільства для кардинального поліпшення умов праці та якості життя населення, значного підвищення рівня ефективності виробництва [548]. Це поняття пов'язане з інтенсивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), початком процесу інформатизації другого етапу, що є основою формування VI технологічного укладу. У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові [550].

Майже всі сфери суспільства (економічна, соціальна, політична, екологічна, соціальна) зазнали позитивних змін завдяки цифровим технологіям. Основні теоретико-методичні положення цифрової економіки доцільно сформулювати на засадах інтердисциплінарного методу наукового дослідження, зокрема, постулатів філософії господарства, економічної теорії і політичної економії, а також прикладної математики.

У результаті промислової революції 4.0 основну цінність представлятимуть інформаційні дані. Активізується вплив промислового інтернету - мережі фізичних об'єктів, платформ, систем і додатків з вбудованими технологіями з обміну даних між собою, зовнішнім середовищем і людьми. За прогнозом компанії Accenture [566], до 2030 року цей сектор сприятиме зростанню світового ВВП на 14,2 трильйона доларів (для 20 провідних економік світу це плюс 1 % понад прогнозовані темпи зростання).

У своїй праці [565] вчена провела оцінювання основних макроекономічних показників розвитку України, сформованих стратегій, концептів та імперативів державної політики, проаналізувала готовність українського суспільства до впровадження результатів розробок Індустрії 4.0 в промисловій сфері, що надало можливість зробити такі висновки. Українська економіка має водночас як ключові ризики та загрози щодо реалізації стратегічних напрямів Індустрії 4.0, так і унікальні переваги та можливості. До слабких сторін слід віднести:

- низький рівень схильності українського суспільства до ризикованості та інноваційних зрушень;
- низький рівень готовності персоналу до змін;
- високий рівень тіньової економіки, низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств;
- слабкий внутрішній попит на ІТ-розробки.

Водночас основними перевагами є:

- потужна система закладів вищої освіти;
- високий відсоток охоплення населення вищою освітою (79%);
- достатньо потужній ІТ-сектор та розвинені сегменти інтеграторів-розробників автоматизованих систем та інформаційних технологій.

Ми погоджуємось з думкою О. В. Тимошенко щодо визначених переваг та недоліків цифрової трансформації в рамках Індустрії 4.0, але враховуючи результати проведених досліджень пропонуємо до недоліків додати відсутність дієвого механізму залучення інвестицій в реалізацію цифрових проектів, адже навіть в «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», що прийняв КМУ в 2018 р. не конкретизовано напрями залучення інвестиційних ресурсів для реалізації основних положень цифрової економіки.

Вищевикладене виразно свідчить, що ринок Індустрії 4.0 в Україні знаходиться на початковому етапі формування попиту й акумулювання первинного досвіду споживання хмарних обчислень та впровадження підприємствами аналізу «великих даних». Із представлених даних можна зробити позитивні висновки про використання в Україні результатів Індустрії 4.0, але щоб відчуті реальні зміни, зрушення мають носити більш системний характер.

У 2018 р. Уряд схвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку

цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій [562].

Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні чинить вплив на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем [562].

Як зазначено у [562] цифровізація потребує нових форм партнерства й співробітництва різних сфер економіки та суспільства. Так, сформульовано основні принципи цифровізації. Дотримання цих принципів є визначальним для створення, реалізації та користування перевагами, що надають цифрові технології (табл.1).

Таблиця 1

**Параметрична характеристика основних функціональних ознак реалізації  
«Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018-  
2020рр»**

| Параметричні характеристики | Функціональні ознаки  |
|-----------------------------|---|
| Мета                        | Реалізація прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з точки зору викликів, потреб та можливостей; досягнення цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії та програми розвитку. |



|   |   |
|---|---|
| Цілі цифрового розвитку                   | Прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні; технологічно-цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв; доступність для громадян переваг й можливостей цифрового світу; реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва.  |
| Завдання                                  | Офіційне визнання міжнародних стандартів, які становлять загальновизнану основу Індустрії 4.0 (близько 100 стандартів), державна підтримка діяльності технічних комітетів, які беруть участь у роботі над стандартами, що стосуються Індустрії 4.0; формування механізму заохочення подання заявок на винаходи в Україні; створення механізму державної підтримки патентування вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності; можливість захисту патентних прав через звернення до спеціалізованих судів; створення механізмів трансферу технологій. |
| Принципи                                  | Принцип 1. Доступність цифрових послуг; Принцип 2. Формування переваг; Принцип 3. Реалізація механізму економічного зростання. Принцип 4. Розвитку інформаційного суспільства; Принцип 5. Міжнародне співробітництво. Принцип 6. Стандартизація; Принцип 7. Інформаційна безпека; Принцип 8. Комплексного державного управління.  |
| Рейтингові показники реалізації Концепції | 30 місця в рейтингу Networked Readiness Index (WEF) (у 2016 році - 64 місце); 40 місця у рейтингу Global Innovation Index (INSEAD, WIPO) (у 2016 році - 56 місце); 50 місця у рейтингу ICT Development Index (ITU) (у 2016 році - 79 місце); 60 місця у рейтингу Global Competitiveness Index (WEF) (у 2016 році - 85 місце).   |
| Цифровізація реального сектору економіки  | Цифровізація є головною складовою цифрової економіки та визначальним чинником зростання економіки в цілому, зокрема і самої цифрової індустрії, як виробника технологій. Цифрові технології в багатьох секторах є основою продуктових та виробничих стратегій   |
| Фінансування                              | Фінансування здійснюється за рахунок та в межах коштів державного бюджету, затверджених на відповідний рік, а також з інших не заборонених законодавством джерел.   |

Складено на основі [562]

Принцип 1. Доступність цифрових послуг. Цифровізація має забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Принцип 2. Формування переваг. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського

господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища і керування природними ресурсами, підвищення культури, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо.

Принцип 3. Реалізація механізму економічного зростання. Цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей. Всеохоплююча цифровізація має за мету комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність та якість для їх ефективності, розвитку, зручності використання тощо.

Принцип 4. Розвиток інформаційного суспільства. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобам масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому.

Принцип 5. Міжнародне співробітництво. Цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський та світовий ринок.

Принцип 6. Стандартизація є основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації. Побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, у яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим.

Принцип 7. Цифровізація має супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки. Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових

технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного попередження, усунення та управління супутніми ризиками.

Принцип 8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування недоліків ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проєктів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки [555].

Драйвером інноваційного розвитку економіки та соціально-економічного прогресу є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. На засадах яких формуються ефективні управлінські принципи, підходи, методи, інструменти, технологій та стратегії розвитку держави.

Міжнародний досвід, зокрема європейська політика «Цифровий порядок денний для Європи до 2020 року», визначає цифрові технології рушійною силою соціально-економічного прогресу країн-лідерів економічного зростання в контексті реалізації положень концепції сталого розвитку. Однак ці процеси відбуваються в умовах динамічності економіко-політичних відносин та певних загроз суспільству, обумовлених впливом інформаційних технологій.

Активізація у науковому середовищі вивчення аспектів цифрової економіки обумовлена тим, що дослідження вчених, міжнародних організацій, зокрема «Доповідь про світовий розвиток 2016: Цифрові дивіденди» Світового банку, доводять, що інформаційні технології набувають все більшої цінності в економічному розвитку всіх країн світу. У доповіді підкреслюється, що в даний час вже близько 40 % всього населення планети мають доступ до Всесвітньої мережі. Використання цифрових технологій надають можливість суспільству

отримати так звані «цифрові дивіденди»: зростання національного добробуту, прибутку, а також прозорість державного управління [562].

The Boston Consulting Group (BCG) прогнозу, що цифрова економіка в світі до 2035 р. за обсягом зростання випередить виробничий сектор і становитиме 16 трлн дол. США [575].

Щорічно швейцарський Міжнародний інститут управління та розвитку в Лозанні (International Institute for Management Development, IMD) складає Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking) (табл. 1.2) для 63 країн світу на основі аналізу 50 показників, які враховують рівень готовності країн до цифрової трансформації, стан регуляторної політики, інвестиції в науково-дослідні розробки, освіту, потенціал цифрових технологій, капіталізацію ІТ галузі. Очолюють рейтинг США, Сінгапур, Швеція, Данія та Гонконг [575].

Наприклад в США обсяг цифрової економіки досягає 10,9 % ВВП, а існуючі потужності надають можливість американським компаніям контролювати окремі сегменти світового ринку в цій сфері. У 2015 році в США прийнято Державну програму Digital Economy Agenda, метою якої проголошено створення сприятливих умов для діяльності американських високотехнологічних компаній та захист їх інтересів за кордоном.

Таблиця 2

### Глобальний рейтинг цифрової конкурентоспроможності за 2020 р.

| Підсумкові<br>ранги<br>рейтингу<br>2020 р | Країна   | Значення<br>індексу, % | Ранги країн за основними<br>показниками рейтингу |            |                                 |
|---|----------|------------------------|--|------------|---------------------------------|
|   |          |                        | Знання   | Технології | Готовність<br>до<br>майбутнього |
| 1   | США      | 100                    | 1  | 7          | 2                               |
| 2   | Сінгапур | 99,422                 | 2  | 1          | 12                              |
| 3   | Данія    | 97,453                 | 6  | 9          | 2                               |
| 4   | Швеція   | 96,764                 | 4  | 6          | 7                               |
| 5   | Гонконг  | 95,851                 | 7  | 2          | 10                              |

*Продовж. табл. 2*

|    |            |        |    |    |   |
|----|------------|--------|----|----|---|
| 6  | Швейцарія  | 95,724 | 3  | 11 | 5 |
| 7  | Нідерланди | 95,248 | 14 | 8  | 4 |
| 8  | Корея      | 95,201 | 10 | 12 | 3 |
| 9  | Норвегія   | 93,886 | 16 | 3  | 6 |
| 10 | Фінляндія  | 93,239 | 15 | 10 | 9 |

(Сформовано автором на основі [575])

Дослідження основних стратегічних документів у сфері цифровізації провідних країн світу надав можливість зробити висновок про те, що більшість з них прагнуть вирішувати соціально-економічні проблеми та мінімізувати ризики цифровізації шляхом розробки та реалізації стратегій безпеки в цифровому просторі [567]. Стратегічними пріоритетами політики в сфері розвитку цифрової економіки країн ОЕСД в довгостроковій перспективі можна виокремити: прогресивні структурні трансформації, забезпечення соціальної стійкості, перехід до більш збалансованого фінансового розвитку, зниження екологічного впливу, зміцнення міжнародної довіри в цифровому просторі та нарощування цифрової безпеки. На рис. 1 наведені основні напрями реалізації цифрових стратегій в країнах ОЕСД (Organisation for Economic Co-operation and Development - міжнародна міждержавна організація економічно розвинених країн, що визнають принципи представницької демократії та вільної ринкової економіки).



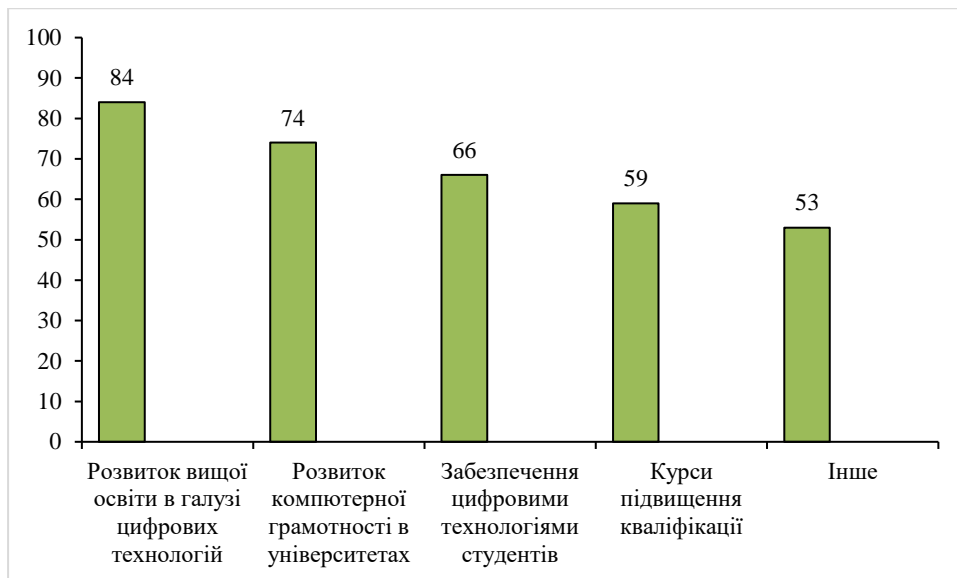
**Рис. 1. Основні напрями стратегій цифрової економіки в країнах OECD**

(Сформовано на основі [580])

У зв'язку з цим в рамках реалізації стратегічних документів в деяких країнах OECD запроваджено низку заходів щодо розвитку компетентцій в сфері цифрових технологій, які забезпечують:

- пріоритетність знань та навичок у сфері цифрових технологій;
- розробку інструментів для виявлення компетенції користувачів цифрових технологій;
- заохочення держав до розвитку довгострокових заходів в сфері підвищення рівня цифрової грамотності та забезпечення відповідних стимулів;
- створення галузевої ради експертів з питань цифрового розвитку за участі всіх стейкхолдерів.

На рис. 2 наведені елементи стратегій країн OECD з питань розвитку компетентцій в сфері цифрових технологій.

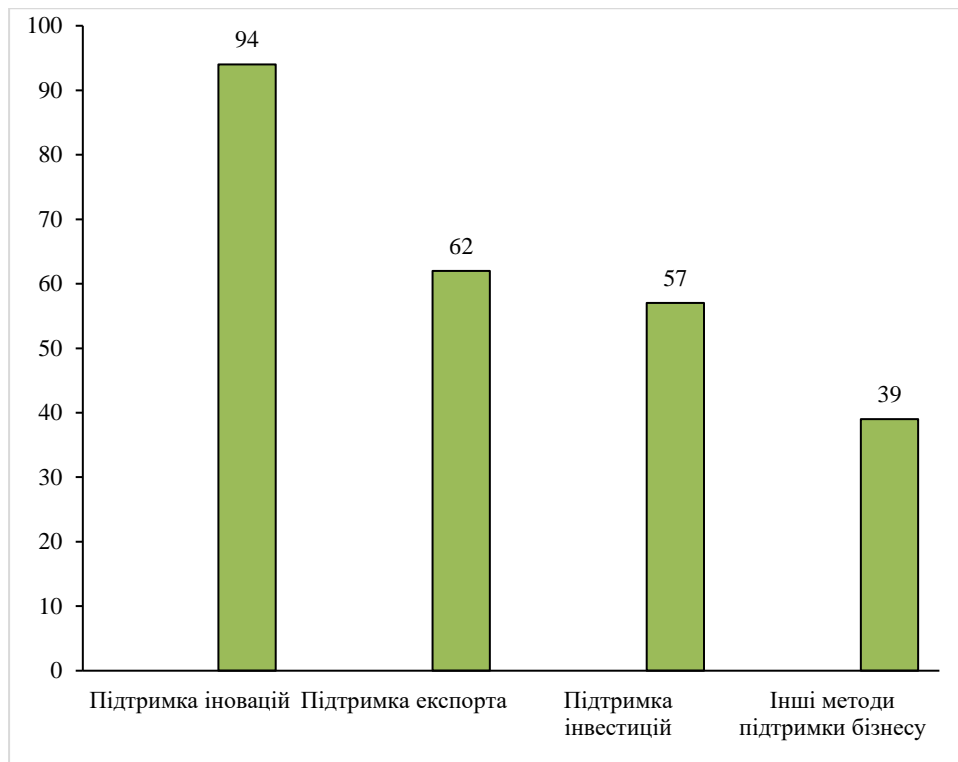


**Рис. 2. Основні напрями формування компетентцій в сфері цифрових технологій в країнах ОЕСД, %**

Важливим є той факт, що країни ОЕСД в своїх національних стратегіях підтримки цифрових технологій розглядають програми наукових досліджень, як пріоритетний вектор управління цифровою економікою. Ці програми спрямовані на зростання промислового потенціалу та забезпечення переходу до інноваційного розвитку (рис. 3).

Цифровізація визначає певні завдання перед підприємствами, вирішення яких полягає у впровадженні новітніх методів роботи, цифрового управління, оптимізації бізнес-процесів з метою зростання прибутковості, конкурентоспроможності. Корпоративні мережі сприяють оптимізації основних бізнес-процесів компанії, а також прийняттю ефективних управлінських рішень, що є важливим для корпоративної ієрархії.

У контексті зазначеної проблематики виникає потреба у новітніх інструментах роботи з інформацією, а працівникам – набуття навичок та компетенцій. Тобто, можливе виникнення недостачі кваліфікованих кадрів, здатних працювати та впроваджувати інноваційні технології. Враховуючи вищезазначені проблеми розглянемо досвід Сінгапуру як одного з лідерів на ринку цифрових технологій.



**Рис. 3. Основні види підтримки цифрових технологій в стратегіях розвитку країн ОЕСД, %**

Незважаючи на прогноз експертів про світову економічну кризу у Сінгапурі представили позитивний прогноз розвитку міста-держави. Комітет з економіки майбутнього виокремив сім секторів, які допоможуть Сінгапуру зберегти свої позиції: фінанси, транспортні послуги, логістику, міські рішення, охорону здоров'я, цифрову економіку та інновації у виробництво [580]. Зокрема, штучний інтелект та робототехніка також зазначаються як технології, важливі для розвитку економіки Сінгапуру. Вони стимулюватимуть розробку новітніх секторів промисловості, але виконавча влада має контролювати процес їх трансформації.

Виникає потреба у перенавчанні жителів Сінгапуру, щоб вони були затребувані на ринку праці майбутнього. Для цього існують такі схеми, як Skills Future, згідно з якими університетам і корпораціям потрібно співпрацювати один з одним, щоб створювати стартапи. Відповідно до звіту компанії Unacast, Сінгапур очолює світовий рейтинг smart-city.



Отже, нова модель розвитку суспільства на засадах концепту «цифрова економіка» надає можливість державам, бізнес-структурам посісти лідерські позиції на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. Але, не дивлячись на низку переваг через впровадження та розвиток цифрової економіки перед державою та компаніями виникають певні завдання, для вирішення яких варто застосувати досвід провідних в даній сфері країн, наприклад, таких як Сінгапур, США, Нідерланди.

У 2017 році цифрова революція увійшла у вирішальну фазу - до Інтернету підключився кожен другий житель Землі. За оцінкою Глобального інституту McKinsey (MGI) 2, вже в найближчі 20 років до 50 % робочих операцій в світі можуть бути автоматизовані, і за масштабами цей процес буде дорівнювати промисловій революції XVIII-XIX ст. [574].

За оцінками Глобального інституту McKinsey, ВВП Китаю зросте на 22 % до 2025 року за рахунок впровадження інтернет-технологій. У США очікуваний приріст вартості, що створюється цифровими технологіями, вражає не менше - тут він до 2025 року може скласти 1,6-2,2 трлн. дол. [574].

Низка країн активізують цифрову трансформацію очікуючи, що це позитивно вплине на їх економічне зростання. Варто зазначити, що в більшості розроблених цифрових стратегіях не актуалізовано проблематику залучення інвестицій. Деталізація процесу залучення інвестицій в розвиток інфраструктури наведено в 25 % основних стратегіях провідних країн світу, а інвестування впровадження цифрових технологій лише 5 %. Враховуючи вищенаведені дані, вважаємо, що комплексна стратегія цифрового розвитку України має охоплювати проблематику залучення інвестицій в цифрову інфраструктуру компанії та в процес імплементації цифрових технологій в усі сектори національної економіки. Окрім того, регіональне співробітництво в питаннях залучення інвестицій в розвиток інтернет-інфраструктуру надасть можливість зробити інфраструктурні проекти більш привабливими для міжнародних інвесторів.

Цифрові стратегії в країнах OECD протягом останнього десятиліття стали найважливішим інструментом стратегічного планування, який використовується для того, щоб допомогти забезпечити стійкі економічні, екологічні та соціальні переваги. У цілому проведений аналіз показав, що в більшості країн існують певні напрями розвитку цифрової економіки, найбільш важливих з точки зору стратегічного планування, серед яких можна відзначити: створення інновацій в області цифрових технологій; розвиток інформаційної інфраструктури; формування сприятливого середовища для розвитку співпраці із стейкхолдерами в сфері цифровізації; інкорпорація цифрових технологій в соціально-економічні процеси, розвиток навичок та їх використання серед бізнесу та населення, всередині державних структур; формування довіри в цифровому просторі.

## **11.2 Науково-методологічні засади цифрової трансформації післявоєнної відбудови економіки України: імперативи реалізації**

Однією з основних детермінант переходу на стійкий соціально-економічний розвиток держави є створення необхідних умов для запровадження інструментарію цифрової економіки в усі сфери життєдіяльності суспільства. Впровадження цифровізації на всіх рівнях економічної системи сприяє диверсифікації економіко-управлінських практик та інституційних форм, виявляючи фундаментальну неоднорідність економічного середовища здійснення виробничо-комерційної діяльності підприємства. Особливості розвитку будівельної сфери на засадах цифровізації обумовлюють необхідність впровадження новітніх концептуальних положень, що сприятимуть формуванню дієвого механізму реалізації економічної стратегії держави.

Цифрова економіка - це економічна діяльність, заснована на впровадженні інформаційних технологій в усі галузі та сфери діяльності управлінсько-цифрового простору. Базисними цілями цифрової економіки доцільно виокремити: наскрізну автоматизацію всіх основних виробничо-економічних бізнес-процесів, розвиток ринку персоніфікованого виробництва й споживання, зростання сукупної ефективності суб'єктів економічної діяльності, мобілізацію знань через обмін, створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях.

Цифрова економіка не обмежується сектором ІТ і цифровими компаніями. Найбільшу економічну віддачу забезпечує перехід на цифрові процеси і впровадження цифрових технологій в рамках ланцюжків створення вартості у всіх секторах національної економіки, зокрема в будівництві. Такі цифрові технології можуть застосовуватися на всіх етапах створення вартості, в тому числі при зведенні будівель різного типу і розміру, сприяючи зменшенню загального терміну їх будівництва, зростанню енергоефективності та комфорту проживання в приміщеннях.

Розвиток будівельної галузі сприяє створенню робочих місць, формуванню інфраструктури бізнесу та складає близько 6 % світового ВВП, тобто є локомотивом розвитку національної економіки. Упровадження цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій є важливим фактором прогресу інновацій в будівництві. Застосування цих технологій надасть можливість архітекторам, інженерам, будівельникам досягти ефективних результатів в реалізації складних проектів капітального будівництва. Управління будівельною галуззю на засадах цифрової економіки – це не тільки трансформація даних в цифровий простір, а ще й зміна підходів, моделей, способів прийняття управлінських рішень.

Цифровізація є детермінантою зростання конкурентоспроможності будівельної галузі на внутрішньому і світовому ринку відповідно до мети розвитку економічного укладу та переходу на якісно новий рівень використання інформаційних технологій у всіх сферах соціально-економічної діяльності країни. Прорив в технологіях продукує новітню промислову революцію, яку назвали «Індустрія 4.0». На відміну від попередніх індустріальних революцій промислова революція 4.0 розвивається не лінійно, а по експоненті.

Теоретичний аналіз особливостей будівельної виробничо-комерційної діяльності [617-618], надав можливість систематизувати його характерні риси та специфіку діяльності:

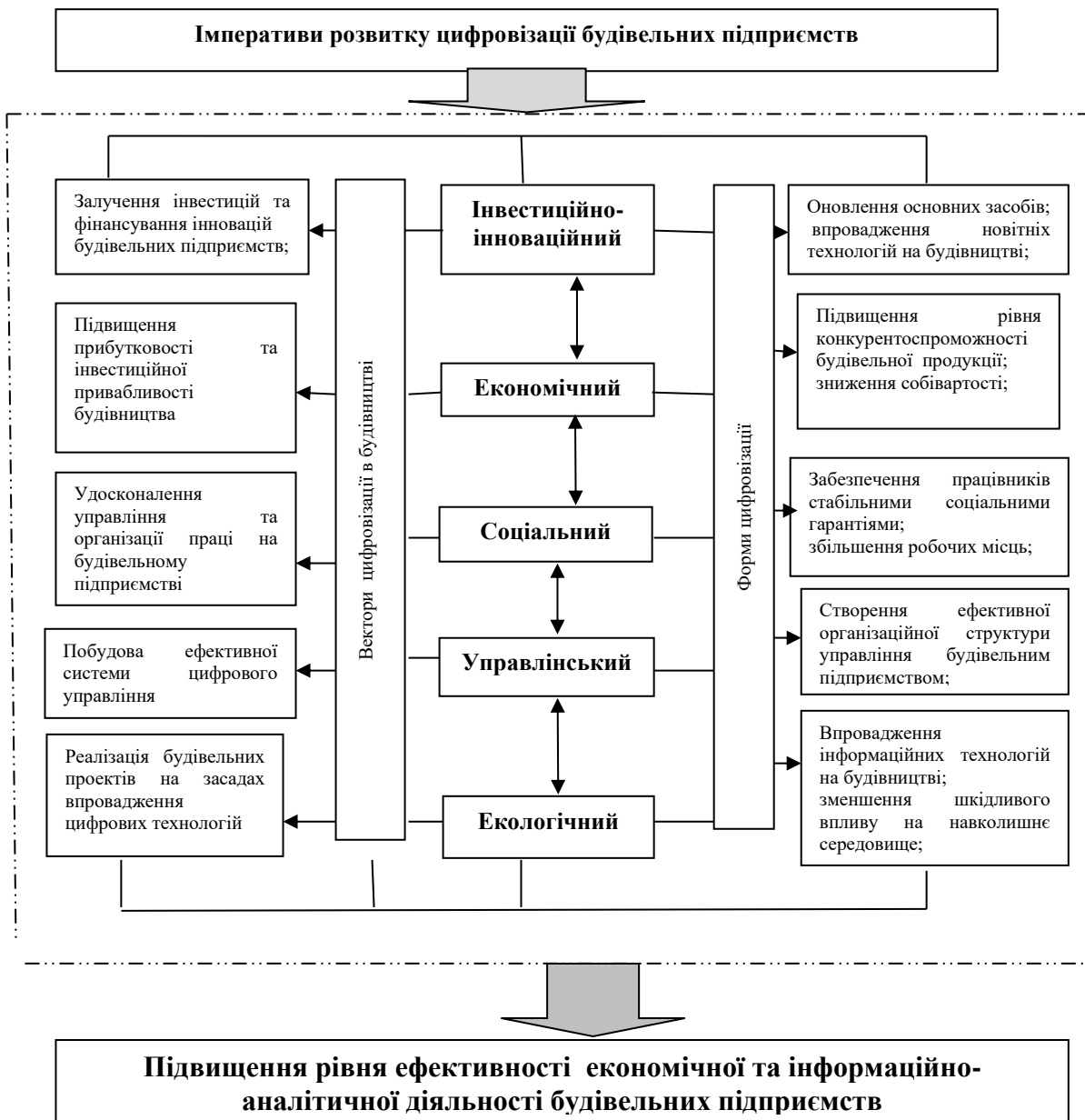
- різноманітність виконуваних видів будівельних робіт;
- залежність значної частини робіт від погодних умов;
- значна тривалість будівництва (як правило, більше 1 року);
- складність оцінювання економічної ефективності прийнятих організаційно-технічних та управлінських рішень внаслідок значної тривалості реалізації будівельних проектів;
- наявність значних, об'єктивно обумовлених перерв у завантаженості спеціалізованих будівельних організацій або окремих спеціалізованих бригад;
- значний вплив кваліфікації управлінського персоналу на стадії підготовки та експлуатації об'єкта будівництва;

- велика кількість учасників і складний процес організації документообігу;
- територіальна роз'єднаність адміністрації будівельного підприємства та виробництва;
- тенденція зниження якості будівельно-монтажних робіт, широкого залучення до виконання робіт малокваліфікованих робочих кадрів, зниження якості підготовки інженерно-технічних робітників [617].
- необхідність постійного вдосконалення технології будівельних робіт;
- відносну повільність оборотності капіталу, що потребує залучення додаткових кредитних ресурсів;
- специфічність нормативно-правового забезпечення;
- різноманітність організаційно-правових форм будівельних компаній;
- неузгодженість цілей замовників і забудовників;
- поетапна оплата виконаних робіт замовниками;
- диференційована структура джерел фінансування будівельної діяльності;
- значний ступінь мобільності виробництва та персоналу;
- велика кількість учасників будівельно-інвестиційного процесу, що спричиняє розбіжність у досягненні цілей та інтересів учасників [617];
  - невизначеність чинників, що впливають на процеси будівництва;
  - тривалий господарський цикл і низька швидкість обороту капіталу;
  - висока вартість об'єктів будівництва та тривалість їх експлуатації;
  - потреба в залученні значних обсягів ресурсів, що пояснює поширену практику авансових платежів і 100 % передплати;
  - потреба у взаємодії багатьох підприємств і організацій під час створення будівельної продукції, що пояснює наявність складних техніко-економічних зв'язків у галузі [597];
  - наявність великої кількості різноманітної інформаційної документації та необхідність дотримання встановлених державою вимог, норм і нормативів.
  - фрагментарна система надання соціального житла, що викликає додаткові перепони.

Широкий спектр специфічних ознак будівництва пов'язаний із: складністю фінансово-господарських процесів; значною кількістю контрагентів і розмаїттям організаційних структур управління; залежністю будівельних проектів від соціально-економічних і геологічних умов розташування; поетапним контролем та регламентацією державою через ліцензування та низку дозвільних процедур; особливостями обліку й аудиту; значною капітало-, матеріало- та трудомісткістю процесу виробництва будівельної продукції (будівель та споруд) і тривалістю інвестиційного циклу; наявністю спекулятивної фінансової компоненти; зростанням трансакційних витрат; формуванням політики ціноутворення; складністю техніко-технологічних процесів; сезонністю та ритмічністю робіт, що часто призводить до непередбачуваних додаткових затрат. Низька мобільність будівельної продукції, адміністративні бар'єри, у вигляді значної кількості погоджувальних і дозвільних процедур.

Систематизовані авторами специфіка діяльності підприємств будівельного комплексу, обумовлює ідентифікацію імперативів розвитку даних підприємств через призму векторів і форм реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Адаже за сучасних умов господарювання одним із важливих чинників ефективного функціонування будівельних підприємств у довгостроковій перспективі є регулярне успішне здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності.

На нашу думку, в складних умовах ведення виробничо-комерційної діяльності, як пріоритет визначається широкий спектр імперативів, що вказують на загальний закон, найважливіші принципи, керуючись якими виробничо-економічна система реалізує своє призначення. Авторами, за результатами проведених досліджень запропоновано наступні імперативи розвитку цифровізації будівельних підприємств: інвестиційно-інноваційний, економічний, соціальний, управлінський, екологічний (рис.1).



**Рис. 1. Імперативи цифровізації будівельних підприємств**  
(Авторська розробка)

Низка вчених, зокрема, Л. Федулова [608] та К. Петренко [596, с. 72], зазначають, що найважливіший фактор, здатний вивести економіку з кризового стану, є активна інвестиційна та інноваційна діяльність підприємств провідних галузей промисловості та активна підтримка державою інноваційно-інвестиційних програм.

Органічний синтез запропонованих імперативів, надасть можливість забезпечити синергетичний ефект, особливо, при позиціонуванні його на основі реалізації інформаційно-аналітичної структурної компоненти розвитку, яка має

стати провідним стратегічним пріоритетом процесу цифрової трансформації будівельної сфери.

Постіндустріальний розвиток суспільства та стрімке запровадження інноваційних технологій в економіці на основі нового технологічного укладу є результатом науково-технічної революції. Постулати теорії спіральної динаміки стверджують, що саме новітні парадигми формують умови життя, і кожен наступний рівень вирішує проблему попереднього. У ретроспективі можна провести аналогію між найвідомішим торговельним маршрутом давнини, який отримав назву «Великий шовковий шлях», та глобалізаційним проектом «Віртуальна шовкова магістраль», який реалізується Комітетом НАТО щодо мереж ЕОМ.

Формування ефективної системи цифрової економіки передбачає удосконалення наступних традиційних процесів в будівельній сфері:

- трансформація економічного укладу, поняття ринків і ринкових відносин, зміна розуміння соціального середовища, впровадження в кожен з даних напрямів нових інформаційних технологій;
- переформатування структури економіки, за рахунок ефективних віртуальних структур і як наслідок оптимізації бізнес-процесів;
- інститулізація - провідна роль в управлінні економікою віддається інститутам, в основі яких лежать інноваційні цифрові моделі та інформаційні процеси. Представлені трансформації спричинять низку очікуваних позитивних економіко-соціальних та екологічних ефектів (табл. 1).



**Характеристика економіко-соціальних та екологічних ефектів  
цифровізації в будівництві**

| <b>Ефекти</b> | <b>Характеристика</b>  |
|---------------|--|
| Економічний   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– обґрунтування оптимальних стратегічних пріоритетів управління в будівництві в контексті економічного зростання;</li> <li>– розробку та впровадження енергоефективних рішень на стадії проектування будівлі;</li> <li>– впровадження Building Information Modeling;</li> <li>– оптимізація основних бізнес-процесів та зростання ефективності їх реалізації;</li> <li>– збільшення кількості робочих місць пов'язаних з інформаційно-аналітичним забезпеченням бізнес-процесів в будівництві;</li> <li>– застосування новітніх наукових підходів менеджменту в будівництві, зокрема цифрового управління.</li> </ul>   |
| Соціальний    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання комфорту, якості проживання в будівлях;</li> <li>– визначення невикористаного потенціалу оптимізації кожної структурної компоненти системи інформаційно-аналітичного забезпечення;</li> <li>– підвищення рівня конкурентоспроможності продукції за рахунок цифровізації основних бізнес-процесів;</li> <li>– знизити питоме споживання енергії на одиницю продукції, що випускається, послуг;</li> <li>– аналіз реалізації цілей енергозбереження за всіма стадіями життєвого циклу енергоресурсу;</li> <li>– підвищення якості обслуговування за рахунок цифровізації.</li> </ul>  |
| Екологічний   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення збалансованого розвитку кожної структурної компоненти в системі управління підприємством;</li> <li>– ідентифікація ключових індикаторів кожного структурного блоку цифровізації в будівництві;</li> <li>– зниження негативного впливу на оточуюче середовище;</li> <li>– підвищити рівень енергетичної ефективності продукції, що випускається підприємством;</li> <li>– розширити виробництво та наповнити ринок технічними засобами вимірювань, обліку та регулювання споживання енергоресурсів;</li> <li>– вдосконалення структури споживаних ресурсів шляхом збільшення питомої ваги екологічно чистих і ефективних видів ресурсів.</li> </ul> |

Авторська розробка

Враховуючи представлені ефекти від цифровізації в будівництві пропонуємо визначити систему цифрової економіки, як консолідацію інституцій, що формується для забезпечення ефективної взаємодії інформаційно-технологічних платформ, інтегрованих економіко-аналітичних систем, цифровізації послуг органів державної влади для громадян.

У цьому контексті варто зазначити, що у 2020 року розпочалося впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, яка

сприяє мінімізації корупційних ризиків, автоматизує процеси та створює умови для якісного нагляду і контролю за будівництвом в Україні. За оцінками експертів потенційна економія завдяки цифровізації сфери становить 734 млн грн на рік. Загалом е-системою будівництва користуються до 20 тисяч стейкхолдерів будівельної сфери: архітектори, проектувальники, підрядники. Натепер, зареєстровано майже 200 тисяч дозвільних документів. Крім того, для користувачів доступні вже 12 будівельних послуг на порталі Дія, а саме: дозвіл на виконання будівельних робіт, будівельний паспорт, декларація про готовність об'єкта тощо [599, 606].

Ще одним важливим документом цифровізації будівельної сфери є Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності №5655, який сприятиме впровадженню масштабної цифровізації процесів та реєстраційних процедур у будівництві. Запропоновані законопроектом зміни стосуються:

- мінімізації паперового документообігу між суб'єктами містобудування;
- цифровізації процесів та реєстраційних процедур у будівництві;
- розмежування містобудівного контролю та державного містобудівного нагляду у сфері містобудівної діяльності;
- посилення ролі органів місцевого самоврядування – зокрема, вони отримають розширені повноваження за контролем об'єктів будівництва, які будуються самостійно;
- визначення учасників будівництва, їх прав та обов'язків, а також відповідальності кожного з них тощо [600].

17 лютого 2021 р. Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні, а також план заходів з її реалізації. Метою Концепції є визначення механізмів впровадження BIM-технологій у будівництві як інструменту для подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі України. Досягнення мети Концепції повинно базуватися на таких принципах:

- використання відкритих форматів представлення даних та можливості для будівельних компаній вільно обирати будь-яке програмне забезпечення без обмежень;
- гармонізація законодавства України із законодавством ЄС та стандартами;
- міжсекторальна консолідація зусиль (між державою, бізнесом та громадськістю для ефективного впровадження);
- консенсус (вивчення та врахування позицій усіх стейкхолдерів у впровадженні BIM-технологій);
- забезпечення рівних умов для всіх суб'єктів ринку щодо застосування BIM-технологій;
- ухвалення необхідних рішень на основі найкращих практик.

Реалізація цієї Концепції дасть змогу:

- забезпечити ефективне використання бюджетних коштів, що спрямовуються на будівництво та подальшу експлуатацію (ліквідацію) об'єктів;
- забезпечити інтегрованість та взаємозв'язок державних сервісів та інформаційних систем;
- покращити доступність, прозорість і відкритість інформації про об'єкти будівництва;
- підвищити інвестиційну привабливість будівельної галузі та конкурентоспроможність українських компаній;
- сприяти забезпеченню сталого розвитку будівельної галузі України [601].

На думку провідної вченої Олійник Д. І. головною причиною відставання України від розвинених країн є нечітко визначені орієнтири державної економічної політики, які ґрунтуються на традиційному використанні матеріальних факторів економічного зростання без стратегічного планування вітчизняних економічних перспектив на основі економіки знань, або інноваційної економіки. Наявний в Україні потенціал в секторі інформаційно-комп'ютерних технологій (трудові ресурси, рівень освіти населення, рівень розвитку фундаментальної науки і базових технологій, виробничої

інфраструктури) надає можливість сформувати інноваційну модель економічного розвитку сфери ІКТ, наближену до європейської [595].

Як зазначають у своїх дослідженнях [592, 598] Україна є повноправним учасником процесу цифровізації та офіційно декларує створення інформаційного суспільства, підтвердженням чого є прийняті в останні роки важливі системоутворювальні нормативно-правові акти в цій сфері. Саме розуміння інноваційної моделі розвитку країни загалом та сфери інформаційно-комунікаційних технологій зокрема сформує базис розроблення стратегічних пріоритетів та цифрових трансформацій у консолідований, ефективний та конкурентоспроможний економічний сектор.

Детермінантою формування політики цифровізації є комплекс формалізованих моделей оцінювання впливу на суспільство та державу. Достовірність отриманих результатів роботи цих моделей залежить від якості вхідних даних, що надходять до системи й методів їх обробки. Взята за основу соціально-економічного розвитку держави інноваційна модель економіки, яка сформована на використанні інформаційних технологій сприяє конкурентоспроможному, прибутковому виробництву продукції, ефективному функціонуванню соціальної сфери, зменшенню негативного впливу на екологію. Зазначена модель базується на інформаційному забезпеченні виробництва та відповідній господарській системі – новій, мережевій економіці.

У теорії лауреатів Нобелівської премії з економіки (2010 р.) П. Даймонда, Д. Мортенсена, К. Піссарідіса розглянуто вплив економічної політики на динаміку показників усіх секторів національної економіки, які безпосередньо пов'язані з найбільш важливими пріоритетами глобалізації в умовах формування інформаційно-мережевого суспільства. Учені запропонували теорію, що пояснює органічне поєднання двох чинників цивілізаційного розвитку – інформаційних новацій та організаційно-управлінського забезпечення їх прикладного ефекту [593]. Країни, що не спроможні органічно поєднати ці два чинники, приречені на цивілізаційне та, зокрема, геоекономічне відставання кумулятивного характеру [592].

Беручи за основу наукові розробки П. Даймонда, Д. Мортенсена, К. Піссарідіса, сформуємо контур реалізації економічної політики на засадах цифрової трансформації, що надасть можливість залежно від архітектури економічної системи виокремити основні заходи щодо впровадження процесів цифровізації на рівні як держави, так і підприємства (рис. 2).

Надамо характеристику з урахуванням відповідності структури економічних систем рівням впровадження цифрових технологій:

-*рівень цивілізаційного розвитку* – формуються та реалізуються глобальні стратегічні пріоритети цифровізації. Формування глобальної системи цифровізації з новітніми економічними, технологічними, екологічними механізмами, орієнтованими на системне вирішення проблематики інвестування впровадження цифрових технологій.



**Рис. 2. Контур реалізації економічної політики на засадах цифрової трансформації будівельної сфери**

Цікавим є досвід Данії, де цифрова трансформація розпочалась двадцять років тому. Наразі мешканці Данії можуть отримати 100 % державних послуг онлайн. У цій країні є два агентства, які займаються питаннями цифровізації на державному рівні. Перше — Данське агентство з цифровізації, яке формує та реалізує урядову політику у сфері цифровізації. Друге — агентство

урядових ІТ-послуг — надає ІТ-послуги 19 міністерствам в уряді Данії та налічує приблизно 29 тисяч користувачів [606].

- *макрорівень (державний)* – забезпечення досягнення цілей державної політики реалізації принципів цифрової економіки в контексті стимулювання інвестиційної активності використання цифрових технологій за рахунок певних преференцій для різних інституцій;

- *мезорівень (регіональний)* – формування та впровадження регіональних програм цифровізації, залучення міжнародних джерел фінансування, створення нормативно-правової бази на рівні регіону з метою підтримки реалізації цих заходів. Зауважимо, цифрова трансформація громад та регіонів є один з пріоритетів Державної стратегії регіонального розвитку України до 2027 року, яка регламентує впровадження інноваційних технологій у системі управління розвитком міст, підвищення інституційної спроможності щодо розбудови ІТ-інфраструктури, створення цифрових платформ, системи відкритих даних тощо. Щодо цих напрямів розробляється комплекс завдань для кожної громади [606];

- *мікрорівень (підприємство)* – подолання технологічної відсталості, збоїв у роботі підприємств, оптимізація витрат, собівартості продукції, упровадження цифрових технологій, що в комплексі надасть можливість підвищити рівень рентабельності, конкурентоспроможності, ефективності виробничо-комерційної діяльності. У сучасних умовах господарювання одним із важливих чинників ефективного функціонування в довгостроковій перспективі є цифрова трансформація та ефективний механізм залучення інвестицій для її реалізації.

Наведені рівні мають певну специфіку впровадження процесів цифровізації, оскільки виникає проблема організаційно-управлінського та нормативно-правового узгодження інтересів усіх стейкхолдерів цифрової трансформації на рівні як держави, так і підприємства. У своєму дослідженні вивчимо проблематику цифровізації на макрорівні в розрізі будівельної сфери, оскільки вона є однією з пріоритетних для розвитку національної економіки та держави в цілому.

Держава зможе отримати максимальну вигоду від трансформацій в інформаційному середовищі за умови безперервного покращення бізнес-клімату, виділення коштів на соціальні потреби. Проте, впровадження цифрових технологій не є запорукою економічного зростання та соціального благополуччя якщо використовують фрагментарний підхід до вирішення основних економіко-соціальних та екологічних проблем.

Окрім того з метою формування ефективної стратегії зростання конкурентоспроможності країни, виникає потреба у впровадженні засад цифрової економіки, що є пріоритетним не тільки в теоретичній, але і в практичній площині, в тому числі і на державному рівні з урахуванням світового наукового тренду реалізації цифрових управлінських трансформацій на засадах концепції «Digital Era Governance» («Ера цифрового врядування»). У зв'язку з розумінням вирішальної ролі цифрових технологій в становленні інноваційної моделі розвитку суспільства, цифрову економіку варто розуміти як результат трансформаційних ефектів нових технологій загального призначення в сфері інформації та комунікації, які впливають на всі сектори економіки та соціальної діяльності [23].

**SECTION 12. MICRO AND MACRO ECONOMY**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.12.1

**12.1 Macroeconomic policy of Ukraine in the conditions of war**

The Ukrainian economy suffered greatly as a result of Russian aggression. Even in the third month of the war, there are no official estimates of the impact of military actions on industry, retail trade, agriculture, etc. in the public domain. The war with Russia is turning into a protracted struggle of attrition. And in order to win this war, it is critically important for us to hold the economic front – not only today, but for as long as the Armed Forces of Ukraine will need to expel the enemy from our land.

The aggressor's blitzkrieg was unsuccessful - albeit with significant losses, but Ukraine repulsed the enemy with dignity both on the battlefield and on the financial front. In the first months of the war, the actions of the authorities were aimed at preventing the economy from falling into the abyss. And despite all the challenges of the war, we successfully passed this stage.

However, the war is dragging on, and this makes it necessary to reformat the priorities of the state's economic policy for a long game. In practice, this means the optimal distribution of available resources to support the defense capability of the country and population, as well as creating conditions for the generation of these resources by business.

The main tool in this exercise is the country's fiscal policy and budget.

Since the beginning of the full-scale war, the budget deficit has logically expanded significantly and, according to the results of the year, may reach 25% of GDP (if international grants are deducted from budget revenues). Over the past 20 years, a higher level of deficit was observed in the world only a few times - in Iraq in 2004, in Eritrea for several years in a row, in Ireland in 2010, in Libya in 2014-16, in Venezuela in 2018. Deficits of this scale cannot be financed in a normal way and they are evidence of extraordinary problems of state finances and miscalculations in economic policy.



In Ukraine, after years of balanced fiscal policy, reforms in the monetary and financial sphere, such a huge deficit is a consequence of the war and its impact both on the drop in budget revenues and on large-scale expenditures for defense and support of the population and business. However, this does not remove the task of finding an optimal solution to this problem in order to avoid the collapse of the public finance system and to adequately finance critical expenditures to ensure the country's defense capability.

Unfortunately, despite all the efforts of the Ukrainian authorities and our partners to attract foreign military and financial resources, this international support is only enough to partially finance the budget deficit.

What to do with the rest? Is a key issue for macroeconomic policy. There are several options [624]:

*Use stocks of the past.* That is, accumulated international reserves. This occurs when central bank issuance to finance government needs creates additional demand for the currency through the purchase of imports or foreign currency assets, but this demand is sterilized by the central bank's sale of currency to avoid devaluation. In Ukraine, the reserves were definitely not unlimited on the eve of the war - at the beginning of the year, they were 31 billion US dollars. And in 7 months, they decreased by 8.5 billion US dollars. This source will not be enough for a long time, in addition, it is always necessary to have an intact supply of reserves in case of worst-case scenarios. Even more, a rapid decrease in reserves will lead to additional demand for currency and accelerate a full-fledged balance of payments crisis.

*Borrow from the future.* That is, due to involvement in the domestic market. For this, it is necessary to increase the rates for DSLB, which will shift the burden of financing the budget deficit to the post-war times.

Transparently redistribute the resources that the economy is currently able to generate to the most priority areas. That is, to reduce the budget deficit in a controlled manner by reducing non-priority expenditures and raising taxes, which will have the least negative effect on the recovery of economic activity and, accordingly, the ability of the economy to generate resources in the future [625].

To continue the emission and at the same time to rob citizens due to the devaluation of their savings and income in hryvnia. That is, due to the emission of money by the National Bank, which leads to the devaluation of the hryvnia due to devaluation and inflation. For a while, this can be resisted by spending reserves (see option 1), but not for long.

At first glance, the latter method seems to be the easiest solution, at least in the short term from the point of view of its perception by society. After all, emission financing by the central bank imposes a hidden "inflation tax" on society, which may even allow reducing the budget deficit to acceptable levels if budget expenditures are "frozen" and nominal incomes increase due to inflation.

However, this option has a number of very negative, even catastrophic long-term effects:

- *First, inflation is persistent.* There are a number of theories that explain the persistence of inflation - from the impact of the increase in the cost of some goods on the cost of others to the importance of inflationary expectations, which in themselves can fuel inflationary processes. If expectations are raised, then in order to stop them, very tough measures must be taken, which will cause even more damage to the economy and can significantly slow down economic recovery, or worse, deepen and prolong recessionary processes.
- *Secondly,* inflation deepens social injustice, because it primarily affects the least well-off sections of the population. Owners of assets (real estate, currency) suffer less from inflation because the value of these assets also increases. And the recipients of pensions and salaries are in a losing position, because the payments are fixed. After all, for the same money, you can buy fewer goods and services.
- *Third,* inflation can easily lead to a vicious circle of rising nominal social standards, devaluation and a new wave of inflation. As a result, the so-called spiral of inflation-devaluation-salaries is formed, which was very typical for Latin American countries before, and led to permanent financial crises. By the way, the breaking of this vicious circle in countries such as Chile, Colombia, Brazil, and Mexico became a significant impetus for a significant improvement in macroeconomic management and

rapid economic growth. Why should we repeat the negative experience and not use the correct recipes for macroeconomic stabilization before the onset of the crisis?

Such a vicious circle can easily be the result of politicians trying to overcome the negative effects of inflation on the population by raising social standards. As a result, in order to pay indexed salaries and pensions, more emission will be required. Therefore, payments will depreciate even faster than they will be increased. And this is the loss of social stability, the second front inside the warring country.

➤ *Fourth*, the loss of confidence in the national currency, the restoration of which will take years, or even decades, and only under the conditions of normalization of economic policy. Under conditions of high inflation, money first loses its function as a means of savings (saved in currency), then its function as a means of measuring value (prices are set in more stable conventional units, currency, etc.). At the last stage, money no longer functions as a means of exchange. Markets and shops begin to accept foreign currency or switch to barter. Normal redistribution of resources becomes impossible - the economy declines.

➤ *Fifth*, the collapse of financial stability and loss of control over economic processes. The banking system steadfastly withstood the challenges of the first months of the war. However, significant devaluation, outflow of liquidity, loss of confidence are inevitable attributes of issuance in significant volumes. When the economy turns to barter or foreign currency and, to a large extent, to the shadow, the state generally loses the leverage to accumulate and redistribute resources, because control over the financial system is lost. Which, accordingly, will no longer be able to be a support for victory in the war. Therefore, the general conclusion is that macroeconomic correction due to inflation can only be on a very limited scale. After all, the reverse option will lead to a drop in the incomes of broad sections of the population below the poverty threshold, destabilization of the financial system, and eventually - to the loss of the country's defense capability.

We must clearly realize that even the current 22,2 % consumer inflation per year is a significant reduction, almost by 1/4, of the real disposable income of citizens. At the same time, in order to prevent a greater loss of income due to inflation, we were

forced to spend a significant part of our reserves and significantly increase the interest rate.

Our basic (programmatic) macroeconomic scenario predicts that inflation will exceed 30 % this year, next year it will be around 20 %, and only in 2024 it will decrease to a single-digit level. That is, in these 3 years, the purchasing power of the hryvnia will decrease by almost half.

And even to implement such a scenario, we still need to make a lot of effort (otherwise the results can be much worse). It provides for the following emission schedule: the National Bank will buy up to UAH 30 billion per month by the end of this year, which corresponds to the total amount of UAH 400 billion agreed with the government, in 2023 the volume of the issue will be halved, and in 2024 it will stop in general [626].

And for this, decisive measures to reduce the budget deficit are needed. No matter how unpopular they may seem, their conscious and controlled application is the most effective option for adapting the economy to a war of attrition and providing the basis for victory. Therefore, the authorities need to take responsibility and make unpopular decisions, honestly explaining to society the need for appropriate steps.

And it is very important not to procrastinate with this, because the greater imbalances accumulate, the more difficult and painful future decisions will be.

Of course, ideally, the necessary, albeit painful and difficult, steps should be taken in advance - before the situation turns from threatening to a full-fledged crisis scenario.

We do not outline specific recommendations here. We have repeatedly voiced our position regarding possible steps in our previous publications. However, we realize that the Ministry of Finance, the Government in general, the Parliament have much more expertise in finding optimal ways to manage the reduction of the budget deficit.

Buffers accumulated in the past (international reserves) and resource mobilization of post-war generations can help mitigate the financial burden of these steps for the current generation. The first resource is limited, and a significant part of it has already been used.

In the case of the second resource source, we are talking about attracting financing through the placement of DSLB on market terms. We understand that this will increase the government's expenditure on servicing the national debt in the long run. In addition, this path will somewhat narrow the possibilities for recovery, because more taxes paid by Ukrainians and budget revenues from other sources will have to be directed not to post-war recovery, but to debt payments.

But:

- a) this process can be controlled and the yield curve can be built so as not to create debt peaks, to equalize the debt burden on future generations;
- b) bond buyers in the future will have more resources that they can use for investments or consumption;
- c) another way will be much worse. In addition, the issue is not a salvation for the government, because when the NBU buys DSLB, the government pays interest on them.

If we do not raise rates now and do not attract more in the market, then the negative effects of emission financing and inflation described above will be significantly higher. If the country plunges into the chaos of uncontrolled emission, devaluation and inflation, collapse of the financial system, loss of defense capability, then future generations will have to pull the country out of this abyss much more difficult and longer.

Moreover, it is not only about strengthening the «monetary transmission», i.e. increasing the effects of the increase in the NBU discount rate on the yield of government securities, which was an almost automatic process in the pre-war period. Currently, the increase in rates for DSLB is an opportunity for people to protect their savings and income in hryvnia from rapid depreciation, to avoid poverty.

Therefore, the mechanism of internal debt raising should be significantly strengthened, although it should also be controlled. However, even if the servicing cost of hryvnia government bonds approaches the current level of the discount rate, it will still remain below the expected average growth rate of nominal GDP over the next two years. And therefore, from this side, the threats to debt stability due to the development

of the «financial pyramid» (or "Ponzi game" in macroeconomic terms) are minimal. On the other hand, taking into account the fact that the share of state and guaranteed debt in foreign currency exceeds 60 %, the uncontrolled devaluation of the hryvnia is a much greater threat to debt sustainability.

It would seem that the conclusion regarding the need to significantly limit emission financing and the inflationary tax on society (due to a controlled reduction of the budget deficit and an increase in its market financing) is obvious. Why do countries so often fall into the trap of hyperinflation? Let's recall the examples of interwar Germany, Hungary, Serbia, Croatia, Israel, Venezuela, other Latin American countries and Ukraine itself in the 90s.

The answer lies in the formal division of powers between the government, which is responsible for implementing the state budget, and the central bank.

In Ukraine, as in many other countries, responsibility for the stability of the national currency, i.e. inflation, is legally assigned to the central bank. But the instrument of influencing it is in the hands of the government. After all, it is the government that determines the level of the budget deficit and the sources of its coverage by its decisions. In the conditions of war, the NBU is forced to cover the gap in the government's financial needs with its emission, essentially being "hostage" to the effects of the war on the budget and the reaction of the fiscal authorities.

Currently, emissions are ventilators for the seriously ill patient that is our economy. Not to finance the budget deficit - to face the collapse of public finances, when spending on defense, social support and pensions will stop.

I dream of the patient recovering and being able to breathe on his full chest without artificial support. This will not happen by itself, decisive steps are needed to improve our budgetary and monetary sphere.

Now the NBU agrees to use this «artificial respiration apparatus» – temporary and limited emission financing.

At the same time, at a certain stage, the negative effects of monetization begin to threaten the stability of money, defense capability, and monetary sovereignty of the country. Moreover, if such support is used for too long or in too significant amounts,

addiction occurs, and the patient (country) can no longer do without artificial ventilation and loses the ability to breathe independently (that is, manage the budget in a controlled manner without emission support). Despite the unpopularity of such complex decisions, it is now more important than ever that the government takes political responsibility and finds opportunities to reduce the budget deficit and minimize emission financing of the deficit. Only unification, common understanding of the necessary, albeit difficult steps, cohesion and joint responsibility of all branches of government in the face of an external enemy can ensure our victory on this front.

On June 1, 2022, the CASE Ukraine Center for Socio-Economic Research held a discussion on the topic «Macroeconomic situation in the conditions of war: what are the prospects?». It was attended by Olena Bilan, Chief Economist of Dragon Capital, and Oleksandr Parashchii, Head of Analytical Department of Concorde Capital, moderated by Executive Director of CASE Ukraine, Dmytro Boyarchuk [627].

Main theses:

- ✓ The fall in GDP is now estimated at -35%, exports have fallen critically from 13 million tons since the beginning of the invasion to 2 million tons today.
- ✓ According to UN statistics, 6.8 million people left Ukraine, 2.2 million people returned, 4.6 million people (10% of the population) emigrated, consumption potential decreased by at least 12–15%.
- ✓ The National Bank imposes restrictions on the interbank market, the less regulated retail market. The exchange rate is at a fixed level, the general economic policy is aimed at preserving macroeconomic stability and preventing the exchange rate from rising to the level of UAH 40/\$.
- ✓ The structure of the balance of payments has changed, trade credits show -4.5 billion dollars. USA, more than the export of all goods in 2 months.
- ✓ Risks of danger caused the emigration of capital. Ukrainian businessmen are trying to geographically diversify their businesses abroad. Recovery for business is the most pressing issue.
- ✓ International partners are ready to provide more than 30 billion dollars. USA for additional military expenses, humanitarian support, payment of salaries and pensions.

✓ It is important to create investment pools ready to invest in Ukraine without high profits, but with the possibility of new or vacated niches. The country has a unique chance not just to reproduce the old, but to modernize, transform the economy, make it more efficient and productive.

The government roughly outlined the consequences of the invasion at the level of a 30-50% drop in GDP. Is it possible to assess the situation more accurately today?

Estimates are very difficult to make without access to classified data. The State Statistics Service currently does not publish any statistics, except for price and foreign trade statistics. All these indicators now suggest that the economy is not recovering from the initial shock. According to the estimates of the National Bank, at the beginning of the war, the economy shrank by 50%, that is, we lost half of our production. However, later recovery began, the fall in GDP decreased, in March it was -45%, in April -40%, in May we can talk about -35%. Now the main question is what will happen next, whether we will be able to grow and recover, even if military operations and the threat of air attacks continue. The Ukrainian economy has a sufficiently large margin of safety, the recovery will continue. The opportunity to export is critical for Ukraine. If before the war they exported up to 13 million tons per month, now it is about 2 million tons. Perhaps we will be able to expand the capacity to 5-6-7 million tons, but this will still be half of the pre-war volume. This significantly affects the economy and the possibility of resuming production.

Experts suggest several policy measures to address these challenges [628]:

1) fixing the exchange rate was the right thing to do at the beginning of the war, when the economy was hit particularly hard and it was critical to control expectations to avoid panic. However, with each subsequent day of the war, the exchange rate moves away from economic realities, which accumulates imbalances.

2) the Ministry of Finance should work to generate more revenue and control spending. Yes, the restoration of customs duties and VAT on imports was an obvious step.

3) although few people like currency restrictions, in a critical situation their use can be justified. Indeed, since the role of prices in the allocation of resources is limited in times of war, quantitative restrictions can be used to direct resources to basic needs.



4) the government should redouble its efforts to attract more resources on a bilateral basis.

In general, it must be remembered that in a war of attrition, the economic front is critical to victories on the battlefield. Macroeconomic stability is an essential condition for the economy.

**SECTION 13. QUANTITATIVE METHODS IN ECONOMICS**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.13.1

**13.1 Forecasting business processes based on economic modeling technologies**

Currently, the development of economic processes is impossible without predicting the future and forecasting prospects.

Economic forecasts are needed to determine the ways of development of society and economic resources that ensure its achievement, to identify the most likely and cost-effective options for long-term, medium-term and current plans, justify the main directions of economic and technical policy, anticipate the consequences of decisions. In the conditions of scientific and technical progress and improvement of the economic system of the state, forecasting becomes one of the decisive scientific factors. Thus, modern conditions require the maximum expansion of the forecasting front, further improvement of the methodology and methods of forecast development. The higher the level of forecasting the processes of social development, the more effective planning and management of these processes in society [629].

The task of socio-economic forecasting is to find out the perspective of the near or distant future, taking into account the real processes of today.

The forecasting process consists of a number of stages, each of which solves a certain task [630]:

1) definition of the task – the object of the forecast is clarified, the goal and task are formed, the accuracy and time of forecast advance are determined;

2) formation of the object of the forecast in accordance with the assigned task - the structure of the object is determined, the main factors are singled out, their subordination, hierarchy, and interrelationship are clarified;

3) collection of retrospective information about the object - sources of information are determined, methods of information processing and presentation are developed, and its scope is established;

4) formalization of the task – a method of formalized presentation of information is developed and a class of models describing the forecast object is selected;

5) selection of methods and algorithm – the most suitable forecasting method is selected from among the known ones, an appropriate algorithm is developed and forecast accuracy is assessed;

6) modeling on the basis of retrospective model quality assessment data;

7) issuance of forecast results.

L. Klaip and T. Haavelmo studied complex econometric models. A significant contribution to the improvement of econometric research methods was made by J. Hackman, D. McFedep. The implementation of forecasting with the help of economic models is revealed in the research of R. Frisch and R. Klein. The principles of construction of regression equations are laid down in the works of V. Baraz, I. Lukyanenko, Y. Tolbatov and others.

The object of research is the process of forecasting gross domestic product based on the construction of multifactor regression models.

The subject of the research is the features of the application of modern information technologies for the construction of multifactor linear regression models.

Research methods. During the work were used: system method, methods of analysis and synthesis, induction and, systematization, logical approach, grouping and generalization.

Econometric models are most often used to analyze and forecast economic processes. This is a special class of mathematical models used for research, analysis and forecasting of different levels of economic systems. They contain functional regression equations that express the relationship between the studied quantity and the factors on which it depends. And it is obvious that most economic processes, both at the micro and macro levels, are usually influenced by many factors. Therefore, it is relevant to describe such processes with the help of multifactor regression models. The construction of econometric models is based on the use of a significant array of input data, it is natural today to carry out such processing using modern information

technology. To this goal, we will consider and prove the feasibility of using Eviews software.

EViews is a modern package of econometrics, statistics and forecasting package that offers powerful analytical tools in a flexible, easy-to-use interface. It was developed by Quantitative Micro Software, which is now part of IHS. The advantages of this software product are: it contains a large set of modern tools in econometrics, easy to learn command syntax and interface, fast, easy to reproduce models and obtain graphs, allows you to create personal macros, work with multiple files. Note also that EViews is a commercial software designed for economists and is used in complex econometric procedures. EViews has great functionality and includes various tools that can perform, in particular, the following operations: market forecasting, regression and macroeconomic analysis, finding patterns and dependencies of data during analysis, graphical modeling, creating visual and visual models for various informative blocks.

Note that the main task of correlation analysis is to determine the type and closeness of the relationship between the variables of this econometric model [631]. The practical use of regression analysis in economic research makes it possible to determine what is the relationship between factor characteristics, expressed by the regression equation - reliable or random. To analyze the impact of macroeconomic indicators on the dynamics of economic activity in Ukraine, we use economic and mathematical methods, namely - correlation and regression analysis. Let's make macroeconomic forecasts of real gross domestic product using an econometric model with the growth of the statistical package of Eviews to predict the growth or fall of economic indicators for the next 5 years.

Currently, the most common and universal indicator for measuring the economy of a country is gross domestic product (hereinafter GDP). Thus, we will make a statistical analysis of real GDP in Ukraine over the past ten years, examine the impact of certain factors on its growth and decline.

Let`s apply a multifactor regression model. Before building such an econometric model, let's identify the main factors that affect economic growth [632]:

- Exports in% to GDP;

- Imports in% of GDP;
- Inflation;
- The US dollar exchange rate (relative to the hryvnia) (Table 1).

Table 1. Macroeconomic indicators

| Years | GDP<br>Billions of UAH | The US<br>dollar<br>exchange<br>rate, in<br>UAH | Imports in% of<br>GDP | Exports in% of<br>GDP | Inflation,<br>% |
|-------|------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| 2010  | 1 082 569              | 7,98  | 53,7                  | 50,7                  | 109,1           |
| 2011  | 1 302 079              | 7,96  | 59,2                  | 53,8                  | 104,6           |
| 2012  | 1 411 238              | 7,98  | 59,3                  | 50,9                  | 99,8            |
| 2013  | 1 454 931              | 7,99  | 55,4                  | 46,9                  | 100,5           |
| 2014  | 1 566 728              | 7,99  | 53,2                  | 49,2                  | 124,9           |
| 2015  | 1 979 458              | 15,76   | 54,8                  | 52,8                  | 143,3           |
| 2016  | 2 383 182              | 24  | 55,5                  | 49,3                  | 112,4           |
| 2017  | 2 982 920              | 27,19   | 54,3                  | 47,9                  | 113,7           |
| 2018  | 3 558 706              | 28,06   | 53,8                  | 45,2                  | 109,8           |
| 2019  | 3 974 564              | 27,68   | 49                    | 41,2                  | 104,1           |
| 2020  | 4 194 102              | 23,68   | 40,1                  | 39                    | 105             |

Let's build a model of dependence of GDP on exports, imports, inflation and the dollar against the hryvnia - using the econometric package of analysis Eviews. Then the multifactor linear regression model will look like this:

$$Y=f(\text{EXPORT}, \text{IMPORT}, \text{INFLATION}, \text{KURS}_\$)$$

$$y= b_0+b_1x_1+ b_2x_2+\dots+ b_px_p+E$$

where y – independent variable,

$x_1, x_2, \dots, x_p$  – independent factors,

$b_0, b_1, b_2, \dots, b_p$  – model parameters,

E – mistake.

The results of calculations of model parameters are presented in Fig. 1.

| Dependent Variable: GDP<br>Method: Least Squares<br>Date: 10/03/21 Time: 20:02<br>Sample: 2010 2020<br>Included observations: 11 |             |                       |             |          |
|--|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| Variable   | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
| EXPORT   | -89246.77   | 65516.06              | -1.362212   | 0.2220   |
| IMPORT   | -31206.29   | 44688.78              | -0.698303   | 0.5111   |
| INFLATION  | 1966.479    | 10834.40              | 0.181503    | 0.8619   |
| KURS_\$  | 75585.97    | 14997.28              | 5.039980    | 0.0024   |
| C  | 6798236.    | 1410580.              | 4.819462    | 0.0029   |
| R-squared  | 0.961359    | Mean dependent var    |             | 2353680. |
| Adjusted R-squared   | 0.935598    | S.D. dependent var    |             | 1141936. |
| S.E. of regression   | 289795.7    | Akaike info criterion |             | 28.29470 |
| Sum squared resid  | 5.04E+11    | Schwarz criterion     |             | 28.47556 |
| Log likelihood   | -150.6208   | Hannan-Quinn criter.  |             | 28.18069 |
| F-statistic  | 37.31861    | Durbin-Watson stat    |             | 2.079859 |
| Prob(F-statistic)  | 0.000224    |                       |             |          |

Figure 1. The results of the calculation of the parameters of the regression model

Now let's check the significance of the regression:

As  $\text{Prob}(F\text{-statistic})=0,000224$ , which is less than 0,05 and 0,01 (level of significance), we can say that at any level of weight there is a significance of regression.

Model coefficients check:

$\text{Prob}(\text{EXPORT}) = 0,222$ , which is more than 0,05 (level of significance), and then we conclude about the insignificance of the variable EXPORT with significance level 0,05.

We draw the same conclusion about the elements of the IMPORT and INFLATION models, since they have values of 0.5111 and 0.8619, respectively, which is more than 0.05 (significance level).

$\text{Prob}(\text{KURS\_}) = 0,0024$ , which is less than 0,01 and 0,05 (significance level), then we can say about the significance of the variable KURS\_\$.

The next step is to build a correlation matrix (Fig. 2).

| Correlation |           |           |           |           |           |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|             | GDP       | EXPORT    | INFLATION | IMPORT    | KURS_\$   |
| GDP         | 1.000000  | -0.856481 | -0.109271 | -0.745035 | 0.903456  |
| EXPORT      | -0.856481 | 1.000000  | 0.368531  | 0.856498  | -0.628803 |
| INFLA...    | -0.109271 | 0.368531  | 1.000000  | 0.048352  | 0.013762  |
| IMPORT      | -0.745035 | 0.856498  | 0.048352  | 1.000000  | -0.484849 |
| KURS_\$     | 0.903456  | -0.628803 | 0.013762  | -0.484849 | 1.000000  |

Figure 2. correlation matrix

The correlation matrix estimates the relationship of the dependent variable GDP (GDP) with the independent variables EXPORT, IMPORT, KURS\_ \$ and INFLATION. Where the relationship is less than 0.7, further analysis and forecasting are not considered. Therefore, after the research, such macroeconomic indicators as exports, imports and inflation are rejected. And after adjustments we build a new model.

Again, we check the significance of the regression: Prob (F-statistic) = 0.000137, which is less than 0.05 and 0.01 (significance level), then the significance of the regression exists at any significance level.

R-squared = 0.81 - this means that in 81.62% of cases, changes in x lead to changes in y. That is, the accuracy of selection of the regression equation is high. The sample regression model will be equal to:  $GDP = 112423.7 * KURS\_ \$ + 449938.4$  (Fig.3).

| Variable           | Coefficient | Std. Error            | t-Statistic | Prob.    |
|--------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------|
| KURS_ \$           | 112423.7    | 17781.31              | 6.322574    | 0.0001   |
| C                  | 449938.4    | 338922.2              | 1.327556    | 0.2170   |
| R-squared          | 0.816233    | Mean dependent var    |             | 2353680. |
| Adjusted R-squared | 0.795814    | S.D. dependent var    |             | 1141936. |
| S.E. of regression | 516006.3    | Akaike info criterion |             | 29.30859 |
| Sum squared resid  | 2.40E+12    | Schwarz criterion     |             | 29.38094 |
| Log likelihood     | -159.1973   | Hannan-Quinn criter.  |             | 29.26299 |
| F-statistic        | 39.97494    | Durbin-Watson stat    |             | 0.628109 |
| Prob(F-statistic)  | 0.000137    |                       |             |          |

Figure 3. Adjusted regression model

Moving to the next step in the sequence of the forecasting process, we first note what is trend analysis. Trend analysis is a tool for researching macroeconomic phenomena, which determines the development trends of the national economy. Using MS Excel, a graph of the US dollar exchange rate function for 2010-2020 is constructed, where the respective years are independent variables. In addition, we found the equation and the value of the level of approximation of the linear trend  $R^2$ , where we use the option "add trend line" (Fig.4).

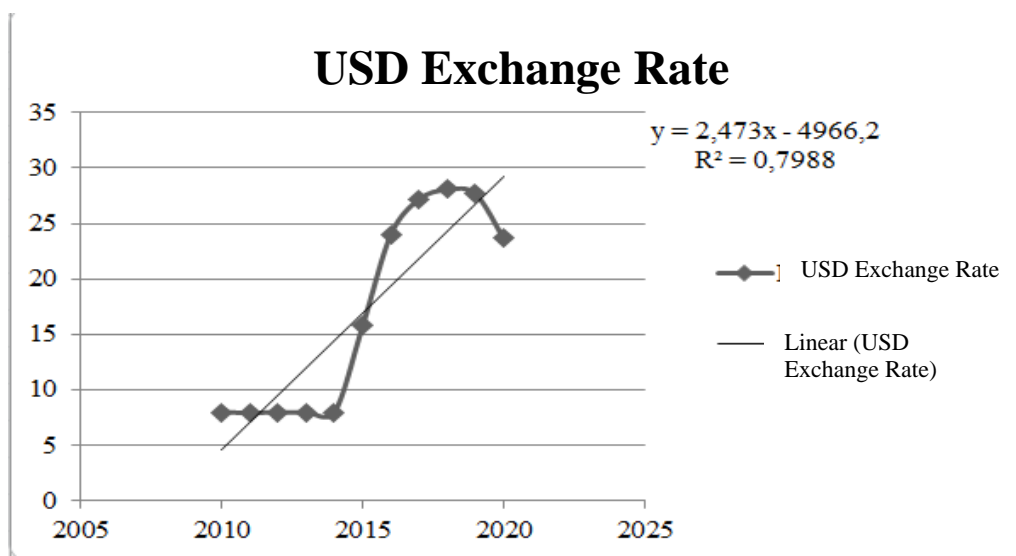


Figure 4. Graph and trend equation of the US dollar exchange rate series

Thus, the level of approximation indicates that the trend line is 79.8% closer to reliable data. The trend equation can be used for further predictions if the approximation level is at least 0.5.

We introduce a table in which we indicate the equation of trends and levels of approximation for the studied factors (Table 2).

Table 2. Equation of trends in GDP factors

| Characteristic               | Trend equation        | Approximation level |
|------------------------------|-----------------------|---------------------|
| US dollar exchange rate, UAH | $Y = 2,473x - 4966,2$ | $R^2 = 0,7988$      |

Based on the trend analysis, was made a forecast of the above factor for the future 2021-2025 years. The data are shown in Table 3.

Table 3. Forecasts of the indicator for the period 2021-2025

| Years | US dollar exchange rate, UAH |
|-------|------------------------------|
| 2021  | 26,153                       |
| 2022  | 28,626                       |
| 2023  | 31,099                       |
| 2024  | 33,572                       |
| 2025  | 36,045                       |



In order to develop a scenario for the forecast of gross domestic product, it is necessary to substitute the forecast values of macroeconomic factors in the appropriate formulas. The most probable forecast scenario includes the forecast values of the factors that were obtained on the basis of the studied trend equations and trend analysis.

We offer the most probable option for calculating the level of GDP using the formula (\*). After the calculations, Table 4 summarizes the results of the scenario analysis of globalization factors of the national economy that have the greatest impact on its level of development and were introduced into the multifactor economic-mathematical model.

Based on the trend analysis, was made a forecast of the above factor for the future 2021-2025 years. The data are shows on Figure 5.

From the data in the table we can see that the real GDP of the state will increase annually.

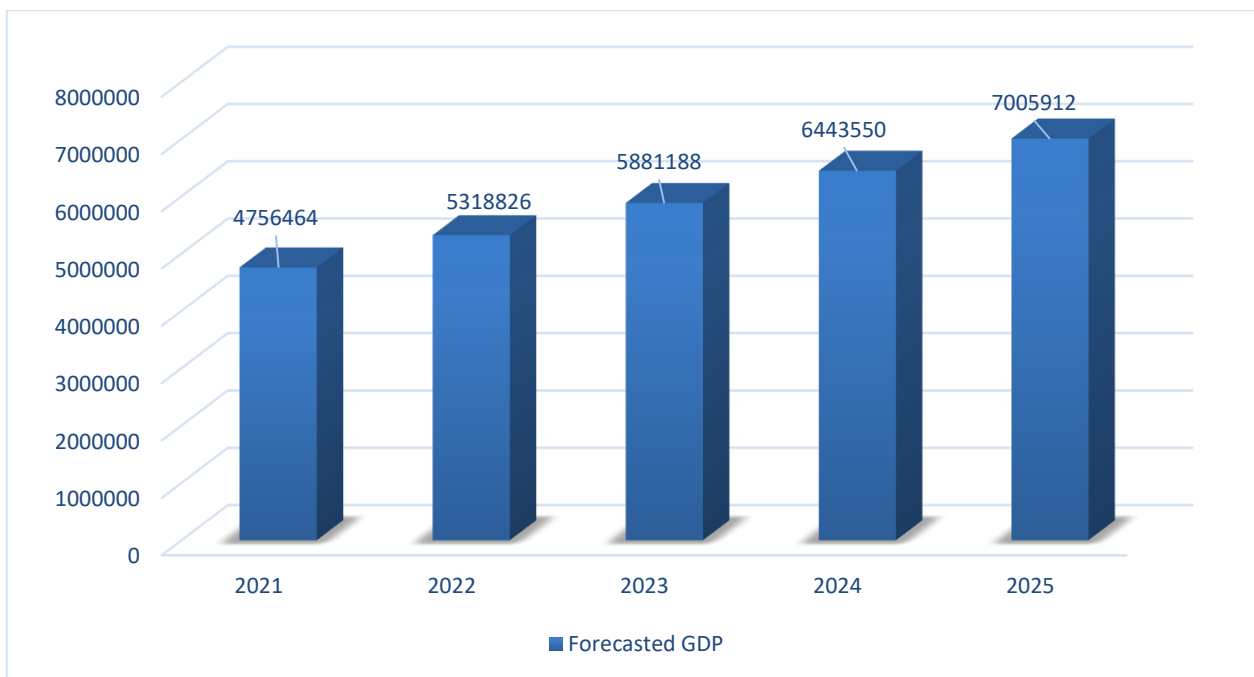


Figure 5. Forecasts of GDP for the future period of 2021-2025

Now forecast the GDP for the future and determine the dependence of factors that will affect on the economic growth of the state using Excel spreadsheet (Fig.6).

|   | A         | B          | C           | D             | E             | F                |
|---|-----------|------------|-------------|---------------|---------------|------------------|
| 1 |           | <i>GDP</i> | <i>RATE</i> | <i>IMPORT</i> | <i>EXPORT</i> | <i>INFLATION</i> |
| 2 | GDP       | 1          |             |               |               |                  |
| 3 | RATE      | 0,9034597  | 1           |               |               |                  |
| 4 | IMPORT    | -0,745039  | -0,4848493  | 1             |               |                  |
| 5 | EXPORT    | -0,856481  | -0,62880292 | 0,856498114   | 1             |                  |
| 6 | INFLATION | -0,109256  | 0,013762027 | 0,048351819   | 0,3685306     | 1                |

Figure 6. Calculations using the Correlation tool

MS Excel includes a set of data analysis tools designed to solve statistical problems. In order to calculate the matrix of pairwise correlation coefficients R, we used the Correlation tool and set the analysis parameters in the dialog window. Mathematical calculations of correlation coefficients in EViews and calculations obtained using the built-in functions of MS Excel are the same, so the calculations are performed correctly. The following steps will be the same as described above.

Now let's compare statistical packages of analyzes and determine which was easier to work with in this case. The EViews statistical package has been successfully developed for the analysis and construction of regression models. In addition, practitioners note that they successfully use EViews to solve the following tasks: macroeconomic forecasting, modeling of economic processes, forecasting market conditions, and so on. However, in our example, in the macroeconomic analysis of GDP, we still had to turn to the spreadsheet MS Excel in order to perform trend analysis and perform certain mathematical calculations. MS Excel is a spreadsheet with powerful mathematical capabilities, where some statistical functions are just additional built-in formulas. Of course, MS Excel is well suited for data collection, intermediate conversion, previous statistical calculations, to build some types of charts. However, the final statistical analysis must be done in programs that are specifically designed for this purpose [632]. Therefore, in our opinion, it is better to perform such tasks using the statistical package EViews (or others), because the program provides more features and functions for more accurate forecasting.

From the results of the study we can conclude that with the help of econometric forecasting it is advisable to forecast future trends in economic processes with the use of modern information technology. And the use of these technologies (in particular, Eviews software, MS Excel spreadsheet) allows you to do it quickly, clearly and conveniently. However, the final statistical analysis must be done in programs that are specifically designed for this goals.

## SECTION 14. THEORY AND HISTORY

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.14.1

**14.1 Світовий досвід у сфері управління якістю та порядок створення, визначення та інформаційного представлення технічних комітетів стандартизації**

Стандартизація відіграє величезну роль у забезпеченні високої якості продукції. На сьогоднішньому етапі розвитку стандартизації основна увага приділяється встановленню високих вимог до якості, надійності та довговічності продукції та приведення цих показників у відповідність із зростаючими вимогами народного господарства і міжнародного ринку. Якість продукції вдосконалюється під впливом об'єктивних чинників, серед яких найважливішими є покращення матеріальних і культурних умов життя людей та зростання їхніх потреб. Застосування стандартів сприяє поліпшенню якості продукції, підвищенню рівня уніфікації та взаємозамінності, розвитку автоматизації виробництв і процесів, зростання ефективності експлуатації і ремонту виробів і конструкцій.

Узагальнюють світовий передовий досвід в сфері управління якістю серія міжнародних стандартів ISO 9000: ISO 9000, ISO 9001 і ISO 9004.

Базові положення і принципи серії ISO 9000 встановлені в стандарті ISO 9000 «Системи управління якістю – основні принципи і поняття». Стандарт ISO 9001 «Системи управління якістю – вимоги» встановлює базові вимоги до системи управління якістю, які використовуються для доказу можливості організації задовольнити вимоги споживача. Це єдиний стандарт у даній серії ISO 9000, за яким видається відповідний сертифікат. Сертифікат відповідності ISO 9001 є зовнішнім незалежним підтвердженням досягнення вимог стандарту. Відповідність вимогам стандарту ISO 9001 свідчить про певний рівень надійності постачальника, послуги і стабільність його організації.

На даному етапі все частіше звертаються до використання систем управління якістю (СУЯ) відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001- 2008,

«Системи менеджменту якості» (національного ДСТУ ISO 9001-2009), «Системи управління якістю». Впровадження даних стандартів супроводжується розробленням великої кількості документів, яка є трудомісткою процедурою та забирає досить багато часу [633].

На черговому засіданні керівної ради національного органу стандартизації, яке відбулось 19 жовтня 2022 року, було схвалено проекти Додатка 2 та Зміни 1 до «Програми робіт з національної стандартизації на 2022 рік». З ними можна ознайомитись на офіційному сайті у розділі «Програма робіт з національної стандартизації». У дайджесті новин «Вісника UAS» повідомляється, що щорічна зустріч ISO-2022 перевершила очікування та побила рекорди за кількістю учасників. До неї приєдналося понад 5 000 людей. Запропонована Програма представила учасникам майже п'ятдесят різних секцій на вибір. Сучасні цифрові технології дозволили всім бажаючим, хто не зміг приєднатись ознайомитись із обговорюваними проблемами у наданих відео та з письмових тенограм засідань. Відмітним є те, що зустріч ISO об'єднала як свідчених спеціалістів зі стандартизації так і громадськість, зацікавлену у фективному впровадженні стандартів та їх безпосередній користі у різних галузях промисловості та економіки. Об'єднуючою стала тема «Співпраця на благо» [634].

Оскільки міжнародні стандарти пропонують рішення для багатьох завдань, то поряд з іншими було обговорено такі теми як довіра до цифрових технологій та глобальна торгівля. Провідною залишилась тема клімату, яка домінувала у порядку денному. Дедалі більше приходить розуміння того, що необхідно вживати термінові заходи та конкретні дії в цих напрямках. Майбутні вказівки ISO щодо так званого «чистого нуля» і тлумачення значення цього терміна посіли центральне місце в багатьох дискусіях.

Під час Генеральної асамблеї, де члени ISO голосують за резолюції, які визначають майбутні процедури та пріоритети для їхньої організації, учасники продемонстрували цілковиту підтримку висунутим питанням щодо проблем клімату. Вони взяли на себе зобов'язання співпрацювати з урядами, регулюючими органами та іншими основними учасниками в сфері збереження

клімату для просування стандартів та настанов ISO щодо так званого «чистого нуля» [634].

Підкреслюючи нагальну потребу у настановах щодо «чистого нуля», вносячи роз'яснення у зобов'язання та цілі, президент ISO Ульріка Франке підкреслила, що «нульовий показник» – **Net zero**, став важливою фразою, яку потрібно наповнити змістом.

Основні зобов'язання ISO щодо проблем врегулювання змін клімату, зокрема дефіциту води та чистої енергії – це використання стандартів як інструменту для цього врегулювання. Зустріч ISO-2022 стала важливим кроком на шляху до цієї мети. Наступна зустріч ISO-2023 відбудеться в Австралії, у Брісбені в очному форматі та форматі онлайн. Голова Стандартів Австралії (Standards Australia) Адріан О'Коннелл в проморолику задекларував тему, яка продовжить розгляд проблем, які обговорювались на зустрічі ISO-2023, як виклик глобальним проблемам, які можна вирішувати запровадженням в дію відповідних стандартів [634].

Важливим, поряд з іншими, виступає стандарт ISO/IEC 17060 для побудови здорової економіки. Незважаючи на пандемію та гальмування економічного зростання через сучасну повномасштабну війну, світова торгівля продовжує розвиватись [634].

Практика закордонних і провідних вітчизняних підприємств свідчить, що задоволення вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 дозволяє забезпечити необхідний рівень якості і конкурентоздатність продукції і послуг.

Відповідно до Закону України «Про стандартизацію» національний орган стандартизації створює технічні комітети стандартизації (ТК) [635]. У статті 15 Закону визначено, що технічним комітетом стандартизації є форма співробітництва заінтересованих юридичних та фізичних осіб з метою організації і виконання робіт з міжнародної, регіональної, національної стандартизації у визначених сферах діяльності та за закріпленими об'єктами стандартизації. Технічні комітети стандартизації не мають статусу юридичної особи.

До роботи в технічних комітетах стандартизації залучаються уповноважені представники:

- органів виконавчої влади, інших державних органів;
- органів місцевого самоврядування;
- суб'єктів господарювання та їх громадських об'єднань;
- організацій роботодавців та їх об'єднань;
- наукових установ та навчальних закладів;
- науково-технічних та інженерних товариств (спілок);
- громадських організацій споживачів (об'єднань споживачів), інших громадських об'єднань, професійних спілок;
- провідних науковців і фахівців[635].

Технічні комітети стандартизації мають чітко визначені повноваження, серед яких участь у роботі відповідних технічних комітетів стандартизації міжнародних і регіональних організацій стандартизації; розроблення і погодження національних стандартів, кодексів усталеної практики та змін до них; участь у формуванні програми робіт з національної стандартизації; перевірка і перегляд національних стандартів та кодексів усталеної практики, розробниками яких вони є; погодження і надання пропозицій щодо скасування та відновлення дії національних стандартів, кодексів усталеної практики та змін до них [635].

Відповідні технічні комітети стандартизації надають роз'яснення щодо положень національних стандартів та кодексів усталеної практики. В разі їх відсутності цим займається національний орган стандартизації. Національний орган стандартизації затверджує «Положення про технічні комітети стандартизації».

Щодо організаційного забезпечення діяльності технічних комітетів стандартизації, то цим займаються секретаріати. Національний орган стандартизації функції секретаріату технічного комітету покладає на організацію, що є юридичною особою, тобто резидентом України та офіційно

заявить про свій намір виконувати ці функції. При цьому обов'язково потрібно підтвердити спроможність організаційно, технічно та фінансово виконувати цю роботу. Сам національний орган стандартизації також може виконувати функції секретаріату технічних комітетів стандартизації. Слід підкреслити, що технічні комітети стандартизації не можуть мати на меті одержання прибутку від своєї діяльності.

Національний орган стандартизації затверджує «Положення про технічні комітети стандартизації». Функції національного органу стандартизації в Україні виконує Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ»).

На сьогодні важливим є інформаційне забезпечення діяльності органів стандартизації в мережі інтернет. Так, ДП «УкрНДНЦ» має сайт [636], на якому представлені різні рубрики та вказано розташування (рис.1).

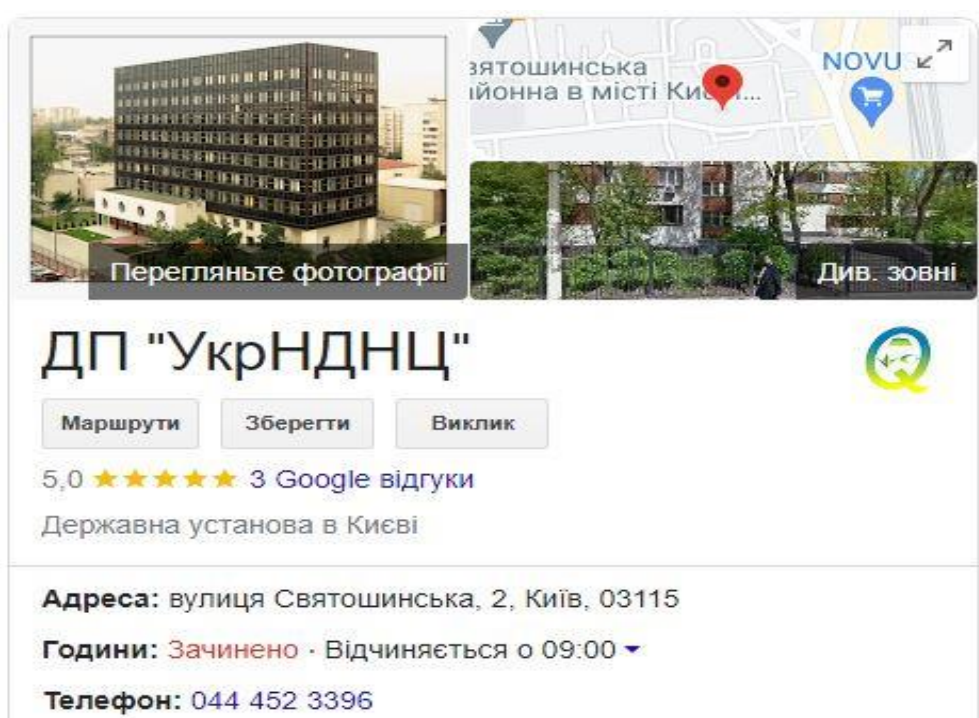


Рис. 1. Інформація про сайт ДП «УкрНДНЦ»

Також діяльність ДП «УкрНДНЦ» висвітлюється в соціальній мережі Facebook [637], (рис.1.).



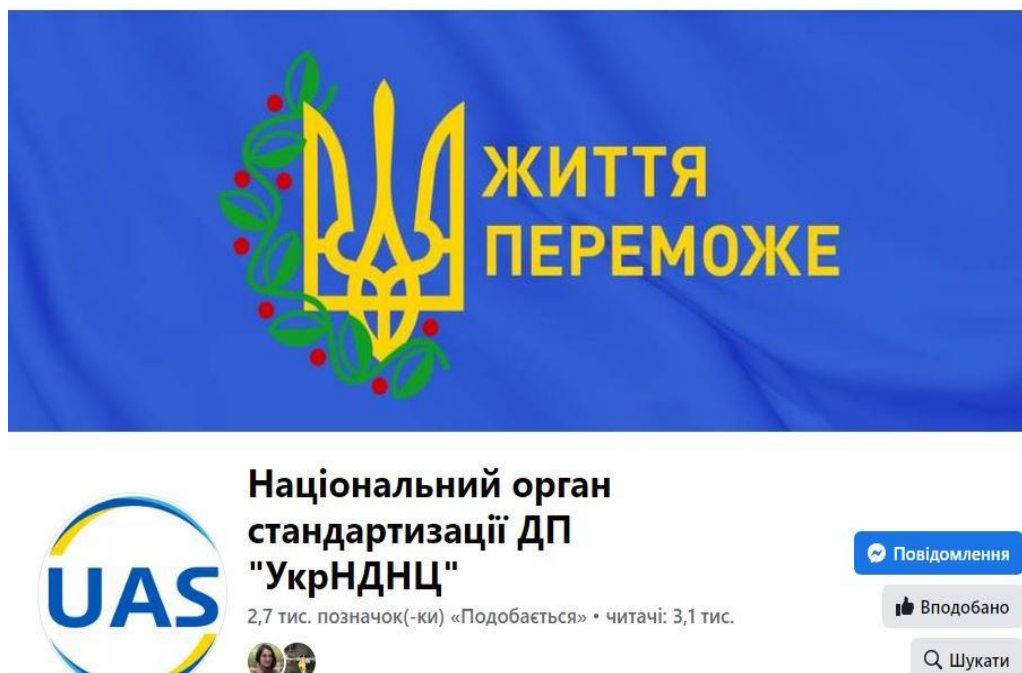


Рис.1. Сторінка у соціальній мережі Facebook національного органу стандартизації

Національний орган стандартизації має щомісячне видання – інформаційний показник «Стандарти» (ІПС). У кожному номері видання зручно та компактно розміщується актуальна інформація про нові стандарти, зміни та поправки до чинних стандартів, скасування та заміна документів, перенесення строків дії стандартів, відновлення дії стандартів, перенесення строків скасування та інше.

Видання ІПС є важливим довідковим матеріалом як для інформаційних установ, так і для індивідуальних суб'єктів господарювання і є одним із способів актуалізації фондів органів державної влади, технічних комітетів (ТК), суб'єктів господарювання, споживачів.

Інформаційний показник «Стандарти» є фактично єдиним джерелом, що публікує таку інформацію та забезпечує своєчасну актуалізацію фонду нормативних документів підприємств.

Із останніх публікацій на сторінці Фейсбук про діяльність ТК та впровадження стандартів, є зокрема допис про впровадження ДСТУ 9175:2022 Комбікорми. Методи визначення запаху, зараженості шкідниками хлібних запасів. Стандарт в онлайн-магазині: <https://bit.ly/dstu9175> [637]. Розробник:

Технічний комітет стандартизації «Олії, жири та продукти їх переробки» (ТК 86), Український науково-дослідний інститут олій та жирів Національної академії аграрних наук України.

ДСТУ EN ISO 29481-1:2022 Інформаційні моделі будівель. Настанова з доставляння інформації. Частина 1. Методологія та форма. Стандарт в онлайн-магазині:<https://bit.ly/dstu29481-1>. У цьому стандарті визначено:

— методологію встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами, здійснюваними на етапі будівництва об'єктів, технічних вимог щодо інформації, потрібної для функціонування цих процесів;

— способи розроблення карт і описування процесів управління інформацією протягом життєвого циклу будівельних об'єктів [637].

Цей стандарт призначений для забезпечення функціональної сумісності програмного забезпечення, використовуюваного на всіх етапах життєвого циклу будівельних об'єктів, зокрема під час складання завдань на проектування/описів, проектування як такого, розроблення документації, виконання будівельних робіт, експлуатації, технічного обслуговування та знесення. Стандарт також сприяє співпраці між дійовими особами – учасниками процесу будівництва у сфері цифрових технологій та утворенню основи для обміну точною, достовірною, відтворюваною і високоякісною інформацією. Розробник: Технічний комітет стандартизації «Металобудівництво» (ТК 301), Товариство з обмеженою відповідальністю «Український інститут сталевих конструкцій імені В. М. Шимановського» [637].

Щомісяця виходить «Вісник UAS», електронний варіант якого також можна завантажити та сторіні ДП «УкрНДНЦ» у Фейсбук. У рубриці «Дайджест» за жовтень 2022 року піднімається важливе питання підвищення енергоефективності та повідомляється, що Технічні комітети ІЕС розробляють стандарти енергоефективності для конкретних продуктів та систем, наприклад, ІЕС/ТС 59 для побутової техніки, ТС 100 для аудіо-, відео- та мультимедійних систем та ТС 2 для двигунів [634]. Крім того, ІЕС заснувала Консультативний комітет з енергоефективності (Advisory Committee on Energy Efficiency–ACEE ),

щоб допомогти технічним комітетам ІЕС прийняти рішення та підтримати енергоефективні технології за допомогою своїх стандартів. Відповідність стандартам необхідна для перевірки заяв виробників щодо енергоефективності. Система схем оцінювання відповідності ІЕС для електротехнічного обладнання та компонентів (System of Conformity Assessment Schemes for Electrotechnical Equipment and Components – ІЕСЕЕ) реалізує програму ефективності використання електроенергії (ЕЗ) для тестування та перевірки енергоефективності електричного/електронного обладнання на основі міжнародних стандартів ІЕС [634].

Також щодо використання відновлюваних джерел енергії ІЕС розробляє низку стандартів для забезпечення безпеки, продуктивності та ефективності систем відновлюваної енергії для вітру (ІЕС/ТС 88), сонячної (ІЕС/ТС 82), гідравліки (ІЕС/ТС 4), морської (ІЕС/ТС 114) та сонячної теплової енергії (ІЕС/ТС 117) [634]. Стандарти ІЕС також полегшують інтеграцію систем відновлюваної енергії до електричної мережі. ІЕСРЕ (Система сертифікації ІЕС за стандартами, що стосуються обладнання для використання в додатках відновлюваної енергії), спеціально розроблена для систем відновлюваної енергії. Заснована в 2014 році, ІЕСРЕ забезпечує незалежну сертифікацію обладнання та послуг у сонячній, вітровій та морській галузях, підтримуючи необхідний рівень безпеки та продуктивності [634].

Поряд з іншими важливою є діяльність ТК-144 «Інформація і документація». На сайті державної науково-технічної-бібліотеки України (ДНТБ) є розділ ТК-144 [638] (рис.3). Сфера діяльності ТК 144 охоплює закріплені об'єкти стандартизації, визначені кодами згідно з ДК 004-2020, а саме:

- 01.140 Інформаційні науки. Видавнича справа
- 01.140.10 Письмо та транслітерація
- 01.140.20 Інформаційні науки
- 01.140.30 Документи у сфері адміністрування, торгівлі та промисловості
- 01.140.40 Видавнича справа
- 35.040 Кодування інформації

35.240.30 ІТ–застосунки в інформаційній діяльності, документуванні та видавничій справі[638].

Для участі в міжнародній стандартизації ТК 144 надано статус спостерігача (О-члена) Міжнародного технічного комітету ISO/TC 46 «Information and documentation».

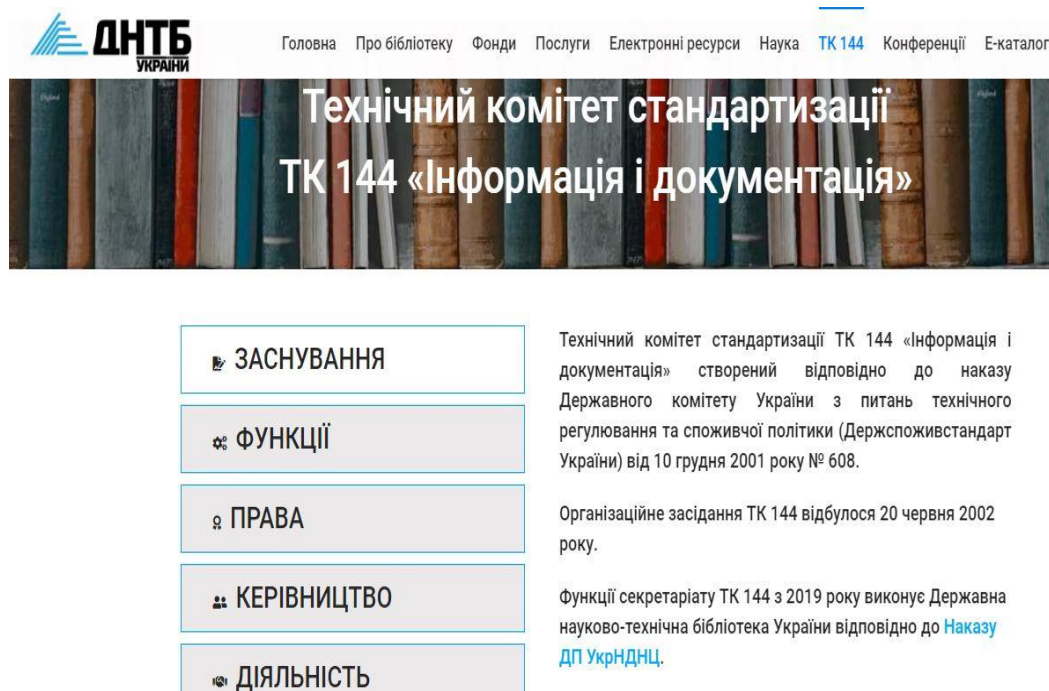


Рис.3. Розділ ТК-144 на сайті ДНТБ

Діяльність не тільки технічного комітету ТК-144, а також інших, поряд із галузевими, регламентується такими стандартами [638]:

- ДСТУ 1.1:2015 «Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Словник термінів».
- ДСТУ 1.2:2015 «Національна стандартизація. Правила проведення робіт з національної стандартизації».
- ДСТУ 1.5:2015 «Національна стандартизація. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів».
- ДСТУ 1.7:2015 «Національна стандартизація. Правила та методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів».
- ДСТУ 1.8:2015 «Національна стандартизація. Правила розроблення Програми робіт з національної стандартизації».

- ДСТУ 1.13:2015 «Національна стандартизація. Правила надавання повідомлень торговим партнерам України».
- ДСТУ 1.14:2015 «Національна стандартизація. Процедури створення, діяльності та припинення діяльності технічних комітетів».

**SECTION 15. TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.15.1

**15.1 Innovative development is an important component of ensuring the state economic security**

The world economy is increasingly acquiring features of innovation, associated with the development, implementation and use of innovations (innovations), as well as with the restructuring of the organizational and economic mechanism of management. In these conditions, taking into account the fact that the main contradiction in the field of innovative development of the country's economy at all levels is that Ukraine, on the one hand, has a fairly high innovation potential, and on the other hand, imperfect management mechanisms and the structure of the economy, which in general do not able to implement [639]. Such negative trends are significantly intensified in modern conditions, the conditions of the full-scale invasion of russia into Ukraine, which led to large human casualties, mass displacement of the population, significant damage to infrastructure and a significant negative impact on economic activity (as a result, real GDP decreased sharply, inflation increased significantly, trade was seriously disrupted, and the budget deficit grew to an unprecedented level, according to IMF forecasts, Ukraine's GDP will decrease by approximately 35 % for the year, inflation will reach 30% by the end of 2022) [639].

Overcoming negative phenomena under modern realities is, among other things, possible under the condition of intensification of innovative activity of all elements of the economic system, development and implementation of adequate measures in this context to increase the level of innovative development of the economy as a defective component of ensuring the economic security of the state.

Innovations and innovative activities represent the direction of scientific and technical progress (its high-tech component) and are also considered as a process related to the implementation of the results of scientific research and development into practice. The field of innovation is comprehensive, it not only covers the practical use of scientific and technical developments and inventions, but also includes changes in

the product, processes, marketing, organization. Innovation acts as a clear factor of change, as a result of activity embodied in a new or improved product, technological processes, new services and new approaches to meeting social needs [641].

According to the Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine, approved by the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, dated 29.10.2013 № 1277 [642] economic security is the state of the national economy that allows maintaining resistance to internal and external threats, ensuring high competitiveness in the global economic environment and characterizes the ability of the national economy for sustainable and balanced growth. The components of economic security are: production, demographic, energy, foreign economic, investment and innovation, macroeconomic, food, social, financial security.

When considering economic security, each phenomenon should be studied as a certain system of its constituent elements, as a unity of interconnected and interacting subjects, processes, and relations. Objects of economic security are the state, regions, enterprises, institutions of higher education, etc. At the same time, the state is both the object and the main subject of national and economic security. Objects of economic security are the state, regions, enterprises, institutions of higher education, etc. At the same time, the state is both the object and the main subject of national and economic security. From the point of view of the economic security of higher education institutions, the subject is higher education institutions, which can be objects of economic security at the same time. In general, higher education institutions as elements of the system depend not only on trends in economic development, the growth of which occurs at the state level and are caused by the influence of external factors, but also on the implementation of the directions of state economic policy in the field of higher education [643].

Belousova I. A. interprets the concept of economic security of the country as a complex multifactorial category that characterizes the ability of the national economy to expand self-reproduction with the aim of balanced satisfaction of the needs of the state's population at a certain level, prevention and elimination of threats, as well as the negative consequences of their influence [644].

Also, Belousova I. A. in the same work [644] with reference to [645] notes that from the point of view of today's scientific apparatus, the definition of the economic security of the state as a national complex of measures and mechanisms for countering internal and external threats can be considered the most balanced, the use of which makes it possible to achieve and maintain stable development of the state's economy.

However, in modern literature, definitions of the concepts "national security" and "economic security of the state" are found as identical. Yes, Tkach V. O. [643] notes that national security is the result of the implementation of the strategy of economically secure development of the state, therefore the terms "national security" and "economic security of the state" are defined as identical. And he explains the identity as follows: "first, the basis of national economic security is a stable and developed economy; secondly, only the level of economic security of the state indicates the degree of its economic independence and independence; thirdly, the national economy cannot be considered active in the conditions of a decline in production, lack of economic growth in certain industries, bankruptcy of enterprises, etc., and all of the above is the sphere of economic security."

According to one of the definitions, the economic security of the enterprise is "ensuring the most effective use of the resources of the business entity to prevent threats and create conditions for the stable functioning of all its elements" [646, p. 309].

In modern literature, there is no single approach to determining the economic security of higher education institutions. Most often, it is considered from the standpoint of resource and protective approaches – as a state of higher education in which available resources are sufficient to prevent, weaken or protect against threats to higher education. The main concepts are threats to the activity of higher education institutions and the sufficiency of resources to prevent their implementation, which stabilizes the activity of higher education institutions as a system and gives it a certain stability [647-652].

Stetsiv I. S. [653] provides such a definition of the economic security of universities. The economic security of a higher education institution is the state of its



economy that allows it to remain resistant to internal and external threats and guarantees stable functioning and dynamic development.

Thus, when assessing the economic security of the system of higher education (as well as the economic security of the state), the identification of threats and the development of measures to overcome them become important.

Taking into account the general approaches to the term "economic security of higher education institutions", when evaluating it as well as the economic security of the state, attention should be paid to identifying threats and developing measures to overcome them.

At the same time, it is considered appropriate to take into account the existing close connection of higher education institutions, which train specialists who can be competitive on the foreign and domestic labor markets and are the basis of the nation's intellectual potential, with the economic development of the state and its level of competitiveness. In this context, it is advisable to consider the economic security of higher education institutions in the system, taking into account its dependence on national security, economic security of the state, region, enterprises, etc.

Institutions of higher education are not only an important institution of society, but also act as leaders of innovation and centers of knowledge. Institutions of higher education operate in conditions of risk and uncertainty, in this context, the interpretation of the concept of "economic security of the higher education system" is determined by the influence of the external environment, which is constantly changing, which determines the expediency of its consideration precisely in the context of its negative impact. Also, higher education institutions have many common characteristics with enterprises, as a result of which the prism of perception of the objective reality of the functioning of higher education institutions is optimized, taking into account their relationship with business entities and their important role in ensuring the economic development of Ukraine [654].

In the most general sense, security is a state of protection from anything and can be used to protect an individual, as well as society and the state as a whole. When considering security as a category, it is advisable to also take into account possible

resources of various types, the presence of which in sufficient volume will allow to achieve a state in which the appropriate level of security will be ensured in order to be able to counter external and internal threats (the need for resources to ensure security is highlighted to one degree or another in scientific literature, when it comes to the need to achieve a state of protection, but in the definitions of the authors, this is not highlighted separately). Taking into account the above, it is considered expedient to consider the economic security of the higher education institutions system in the context of its management as a process that is carried out taking into account innovative development, the influence of external and internal environmental factors, and a functional-purpose approach in order to increase the level of its economic security [654].

Given that, in general, strategy represents long-term management "rules of the game" [655], and innovation strategy, in particular, involves combining the goals of technical strategy and investment strategy and is aimed at the implementation of new technologies and types of products, none of the management tasks cannot be implemented without the development of an innovative development strategy adequate to the external conditions and involves, among other things, the management's awareness of the absence of an alternative to an innovative type of development, taking into account a number of peculiarities of Ukraine's development, such as: the consequences of the full-scale invasion of russia into Ukraine and the significant damage caused to the economy as a result of the aggressor's actions.

The development of innovative development strategies is based on solving a complex of tasks [656], the main ones of which include the following:

- formulation of strategic goals;
- assessment of possibilities and resources of all elements of the system for their implementation; analysis of trends in all spheres and at all levels of management;
- determination of innovative strategies with a choice of alternatives;
- preparation of detailed operational plans, programs, projects and budgets;
- evaluation of the activity of all elements of the system on the basis of certain criteria, taking into account the established goals and objectives. Taking into account

the possibilities of solving the specified tasks, the following are among the possible stages of development and implementation of an innovative development strategy [657]:

1. Strategic analysis of the operating environment of the system elements, in particular, the determination of the innovative position in the competitive environment, the study of the innovative potential and the possibilities of its growth.

2. Formation of innovative goals oriented to the long-term perspective.

3. Evaluation of alternatives and the choice of a certain innovative strategy:

- the state of innovative development of the national economy (in particular, determination of priority areas of innovative activity at the general state level and monitoring of the legal field);

- the possibility of the organization entering the international market with an innovative product;

- the structure of the industry in which the organization functions, the possibility of attracting and using the necessary resources (both material and intellectual);

- risks (assessment of real and potential risks associated with innovative activity of a specific type, the possibility of their reduction and avoidance).

4. Implementation and current adjustment of the innovation strategy. This algorithm is a general scheme for the development of an innovation strategy, which must be adapted to the peculiarities of the organization's activities, the level of its innovation potential and the possibilities of technological development.

Implementation of the above requires constant monitoring of the level of achievement of the planned goals and evaluation of the effectiveness of the adopted strategic decisions, taking into account the influence of limiting factors on the innovation strategy, such as:

- existing resistance to changes in the field of development of new types of products and implementation of STP achievements;

- insufficient level of awareness of management about innovative developments of competitors;

- the presence of psychological barriers in the perception of technological innovations;
- unfair competition from other manufacturers, etc.

There is no single, successful model of innovation strategy, its choice depends on a large number of factors, in particular, the market position of economic entities, the dynamics of its changes, their production and technical potential, the products or services that are produced, the state of the economy, etc. [658].

In general, strategic innovation management is focused on achieving future results directly through the innovation process (research stage, introduction of innovations into production use, introduction of a new product into the market environment) [659].

In general, effective management of innovative activities should be considered as ensuring the fulfillment of set strategic goals and tasks, using resources, intelligence, ideas, motives of behavior of other people, which is the most important factor that affects effective social, economic and technological innovations, which determines its feasibility consideration in the management system of innovative activity in the context of the strategic development of the state to ensure the level of its economic security [660-664] in the conditions of recovery of the economy of Ukraine in the post-war period.

## 15.2 Approach to religion in tourism conflict management on the case of Morocco

Tourism development perspectives often lead to the emergence of conflicts and, it is fairly common that the final results are not satisfactory to anyone. Although the collaborative approach seems to be a good strategy to manage those conflicts.

The tourism industry or sector is an important source of economic activity worldwide. The tourism industry plays a major role in providing huge employment opportunities directly. And at the same time, it also provides other employment avenues indirectly by supporting allied sectors or industry. The tourism industry continues to be one of the rapidly growing as well as one of the largest industrial sectors worldwide [665]. The growth rate in tourism sector has been showing consistent increase annually and is expected to follow the same pattern in the future. The detailed report presented by UNWTO has revealed that tourism has turned out to be one of the «key drivers for socioeconomic progress» [666]. The contribution that tourism activity makes to State economies and to the global economy as a whole is immense. The safety and security of tourists is important for any tourist industry because incidents of crime, disasters or terrorism on a religious basis negatively impacts tourist destinations. Unlike other factors, terrorism or political unrest on a religious basis can have major and consistent impact on tourism. Tourism is not just important for economic development but can serve as a tool for peace building.

Conflict management is the set of techniques required to identify and resolve conflict. Since conflict is a normal part of any environment, conflict management's goal is to detect and minimize the negative effects of conflict rather than eliminating it completely. Understanding the basis of the conflict is the way to minimize the consequences of the conflict. In tourism conflict management could to be thinking about religion as: proposed are religion as community, religion as a set of teachings, religion as spirituality, religion as practice and religion as discourse []. Several of these ways of thinking about religion may be relevant in any one type of tourism.

Religion as community emphasizes the collective, community-forming aspects of religion. In times of conflict, religion may be an important resource for preserving or strengthening social cohesion, both within and across groups, and thus for increasing community resilience. Conversely, the same dynamic of strengthening social bonds often leads to the emergence of boundaries between groups. Where the identities of groups in conflict have a religious component, conflict lines may be drawn along religious identity lines. Religion can become an identity-marker, serving to designate who is «friend» and who is «foe».

Religion as a set of teachings characterizes religion as a set of inherited teachings on how things are and how they ought to be. Such teachings can be something around which a society unites. However, where different groups in society subscribe to different ideas and teachings, or where a particular group follows teachings that contradict the status quo in society, it can lead to conflict. It is not uncommon for actors in conflict to justify their actions with reference to religious beliefs and doctrine. This is true both for actions that may escalate conflict and those seeking to promote peace.

Religion as spirituality focuses on personal experiences of the ultimate. Such spiritual experience may act as a motivator for social and political action, whether conflict-inducing or peace-promoting. Shared experiences of spirituality may also contribute to strengthening bonds between individuals and communities.

Religion as practice sees religion as something lived in everyday life, in food, dress, etc. and in a series of coded practices of enactment (customs, rituals, ceremonies). Society may be interpreted as a community of communication and ritual. Significant and perilous phases of life such as birth, marriage, or death are given a stabilizing form through rites of passage. Conflicts, which often represent significant and perilous phases in the lives of individuals and of communities, may be regulated through rites of passage.

Religion as discourse can be understood simply as the words and language used to communicate. A deeper understanding of the term views discourse as a manifestation of a whole way of thinking about, and acting in, the world. In conflict, the use of religious language and rhetoric is sometimes attributed to public actors

instrumentalizing religion in order to broaden the appeal of their message. However, there are also many cases where the use of religious discourse is a genuine manifestation of a particular worldview. In these cases, if tourists are using different discourses, this may complicate communication and understanding between them and special efforts need to be made to find ways to address these difficulties.

These five ways of thinking about religion can be combined with the concept of «dividers» (sources of tension) and «connectors» (capacities for peace) to generate a series of questions useful for exploring religion’s role in conflict and for deepening an analysis of conflict in table 1.

Table 1.

Question method for analyzing religion’s role in conflict

| Approach to religion           | Dividers  | Connectors   |
|--------------------------------|---|--|
| 1                              | 2   | 3  |
| Religion as community          | Are communities divided along religious identity lines?<br>What are religious leaders and institutions doing that fuels tensions and conflict?  | Is there a shared religious identity which connects people across conflict lines?<br>What are religious leaders and institutions doing that builds connections between people and reduces tensions?              |
| Religion as a set of teachings | How are religious teachings being used to justify and/or motivate conflict-fueling behavior?<br>How are references to different sets of teachings, or different interpretations of a set of teachings, contributing to disagreements? | How are religious teachings being used to justify and/or motivate peace-promoting behavior?<br>How are religious teachings being used to identify common ground?   |
| Religion as spirituality       | What divisive behavior is explained by actors as motivated by their spiritual experience?<br>How are shared spiritual experiences being used to strengthen exclusive group identities?  | What peace-promoting behavior do actors explain as motivated by spiritual experience?<br>How are shared spiritual experiences being used to create connections between people?                                   |
| Religion as practice           | What practices are sources of contention and division?  | What practices help to create connections between people?  |
| Religion as discourse          | Which discourses and narratives are clashing?<br>What are the differing worldviews behind opposing discourses?<br>Are problems of understanding contributing to divisions?  | Which groups in society «speak the same language» and have similar worldviews?<br>What historical or contemporary examples are there of disagreements being overcome despite groups having different discourses? |

Approach to religion in tourism conflict management considers the example of Morocco. The conflict «Salafi movements or methodologies are based on a return to the origins of Islam as it was lived and practiced by the Prophet Muhammad and his companions and the two generations of Muslims who came after him».

The discourse of the «global war on terror» contributed in Morocco to a conflation between Salafism and violent Islamism. This conflation was in large part due to ignorance and misunderstandings about the nature of Salafi groups. They were increasingly regarded with suspicion. While there was a small minority of violent groups who espoused Salafi ideology, many Salafis were opposed to violence against the Moroccan state or in Moroccan territory. On 16 May 2003 a series of bomb attacks in Casablanca killed thirty-three civilians and twelve suicide bombers. The bombing was attributed to a violent Salafi group. In the ensuing crackdown, the Moroccan government imprisoned thousands of individuals suspected of links to Salafi groups, most of who contested that they had been engaged in any violent activities and some who contested that they were Salafis. Anti-terrorism laws were quickly introduced and in the following ten years over 3000 people were incarcerated for suspected links to terrorism. Some were tried and received sentences ranging from one month to capital punishment. Some detainees completed their sentences and were released, or were granted a royal pardon, but hundreds of people labeled as Salafis remain imprisoned and awaiting trial.

In 2009 an initiative known as Ansifuna, «be fair with us», was launched by a group of Salafi prisoners in Fez prison. Believing that misunderstandings about the nature of their religion, and a perception that it posed a threat to the state, was part of the reason for their imprisonment, the group set out to try and better communicate their Salafi philosophy and ideology, emphasizing that it did not endorse violence against the Moroccan state or society. While believing their imprisonment to be unjust, they also felt they had a responsibility to clarify their positions and dispel misunderstanding. They began an informal dialogue amongst Salafi prisoners. As it progressed, the dialogue became more formal, leading to the drafting of a consensus document laying out their thinking, including the rejection of violence and the practice of takfir



(declaring people infidels). This document was circulated in several detention centers and also publicized in the media. As the majority of detainees did not accept what they were accused of, the document was not about repentance or revising their positions, it was about demonstrating how they had been misunderstood and making an appeal for fair treatment. The initiative was started by a group of Salafists led by Abdelwaheb Rafiki, better known as «Abu Hafs», a wellrespected figure in Moroccan Salafi circles for his preaching, community engagement and Salafi pedigree (his father, also a Salafi, had served as a nurse to the mujahideen in Afghanistan and both he and his father had spent time in prison). The initiative drew its credibility from Abu Hafs reputation but also from its basis in the Salafi tradition of reasoning and argumentation from original Islamic texts. The initiative was controversial amongst the prisoners and Abu Hafs' group encountered resistance, and even threats, from those opposed to it. These included violent Salafis who feared being isolated if the majority of Salafi prisoners signed up to a document promoting non-violence, and those who believed that any attempts at communication or dialogue with the authorities was unacceptable as they had all been falsely imprisoned. Ultimately, however, as well as a core group of 30 to 40 in Fez prison, it was estimated that the large majority of Salafi detainees in prisons across Morocco did subscribe to the principles outlined in this consensus document or similar subsequent documents drafted and circulated in other prisons [668].

Since 2009 some Salafi detainees, including some of the leaders of the initiative have been released, although not directly as a result of the initiative. Following their release they went on to work with a group of Moroccan human rights and civil society organizations with the aim of developing a roadmap for comprehensively resolving the situation of the remaining detainees held under anti-terrorism legislation. Reflecting on the limitations of the 2009 experience, its initiators have been able to identify a number of challenges of conducting intra Salafi dialogue within prison. Firstly, there is great physical risk for the dialogue initiators, particularly from violent Salafi actors, opposed to the initiative. Secondly, the credibility of dialogue is compromised by the fact that people are prisoners. They are constrained in what they can say and their statements may be motivated by a desire to facilitate their release. In Islam, and the Salafi

methodology in particular, great value is placed on dialogue and argumentation without constraints. For this reason, the third challenge was that they, as initiators of dialogue, were insiders who were constrained both by being in prison and by being subject to the pressures of having to live within the Moroccan state. They concluded an internal dialogue may be best supported by Ulemmas and respected Salafi leaders coming from abroad who would be perceived as freer and more credible [667].

The negative public image of Salafis was largely due to the geopolitical climate causing Salafi groups to be associated with terrorism but was also reinforced by their general tendency of self-isolation from political life, which hampered their ability to present an alternative image of themselves. Conflict settlement was premised on the idea that a common position amongst Salafi prisoners could be reached through discussions based on common religious reference points, in table 2.

Table 2.

Approached of religion in Salafi Conflict

| Approach to religion           | Thinking about religion   |
|--------------------------------|---|
| 1                              | 2   |
| Religion as community          | The label of «Salafi» was associated to jihadism and used by the Moroccan authorities to single out a group of people and detain them for suspected links to terrorism. Religion in this case served as an identity-marker, marking out who the authorities considered to be a potential threat to the state. This led the Salafi detainees to launch an attempt to speak with one voice as a community to counter what was being said about them   |
| Religion as a set of teachings | The initiative was primarily about the Salafi prisoners correcting misperceptions of their religion by offering a clear statement of their belief system. Reaching such a consensus statement will have required theological discussions about Islamic texts and principles and how they should be interpreted and applied to the specific context. The joint statement of the detainees aimed to clarify what implications Salafi teachings have for social and political questions. Above all, they wanted to make clear their rejection of violence and the indiscriminate anathemization of those who have different faiths |

Now the government of Morocco aims to make tourism the country’s number one industry. Gulf countries are contributing substantially to the financing of projects. A sovereign fund for tourism was created in 2011 between Morocco, the United Arab

Emirates, Qatar and Kuwait. Wessal Capital, equally owned by its stakeholders, will channel investments amounting to some \$3 billion in Moroccan tourism [669].

Morocco's other ambition is to rank among the world's top 20 destinations and establish itself as a leading player in sustainable safe development. A diversified offering is encouraged: spas, business, desert, mountain, culture, sustainable development. Every city has its own appeal. Marrakech offers tourism and animation, Casablanca is a business and financial city. Rabat is a thriving capital. Tangier is Morocco's gateway to Europe. The aim is essentially to speed up the execution of the planned spa projects, this will lead to job creation, new income generation and a sustained economic stimulus.

The main thing is to avoid being associated with the troubles in the Maghreb region by stressing the country's economic and political stability. Morocco needs to be set apart from the countries affected by the Arab Spring, which are suffering from a slump in tourist arrivals (particularly Egypt and Tunisia). Moreover, Morocco is positioning itself as a premium destination, a far cry from mass tourism. The average spending per tourist is a clear illustration of this: \$800 per stay in Morocco on average, which compares with \$400 for Tunisia and Egypt. Morocco is already a favourite destination among Europeans. Travellers from France, Spain, Italy and Germany never seem to tire of its ever-changing charms, and keep coming back year after year. Marrakech offers a trendy and fun weekend break, Essaouira attracts sport lovers keen on kite surf and board sailing, while history and culture enthusiasts can indulge their passion virtually anywhere they go. In addition to the European countries regarded as its traditional markets, Morocco is focusing on newly emerging ones, which are becoming increasingly important. A case in point is tourism from the Middle East, with a 20% rise in arrivals 2019 year, Scandinavian countries and Poland also show promise [669].

The Morocco Tourism and Hotel Industry is segmented on domestic, international and other market segments, in table 3.

Table 3.

Segmentation of Morocco Tourism and Hotel Industry

| A sign of segmentation          | Segment  |
|---------------------------------|--|
| 1                               | 2  |
| By Origin                       | Domestic<br>International  |
| By Destination                  | Marrakesh<br>Agadir and Taghazout<br>Casablanca<br>Rabat<br>Tangier<br>Other Destinations  |
| By Type                         | Accommodation Services<br>Travel Services  |
| Major Players in Hotel Industry | Four Seasons Resort Marrakech<br>Accor Gestion Maroc<br>Hilton Garden Inn Tanger City Center<br>Radisson Blu Hotel, Marrakech Carre Eden<br>Hotel Sofitel Marrakech Lounge and Spa |

According to the 2019 Travel Risk Map, in terms of travel safety, Morocco is as safe as most European countries, such as the France, and Germany, and thereby has a low-risk level [671]. By maintaining this level over the last years, it is the only country to have a low-risk level in North Africa, Tunisia are at a medium risk level, while Algeria and Egypt has a high-risk level in Fig.1.

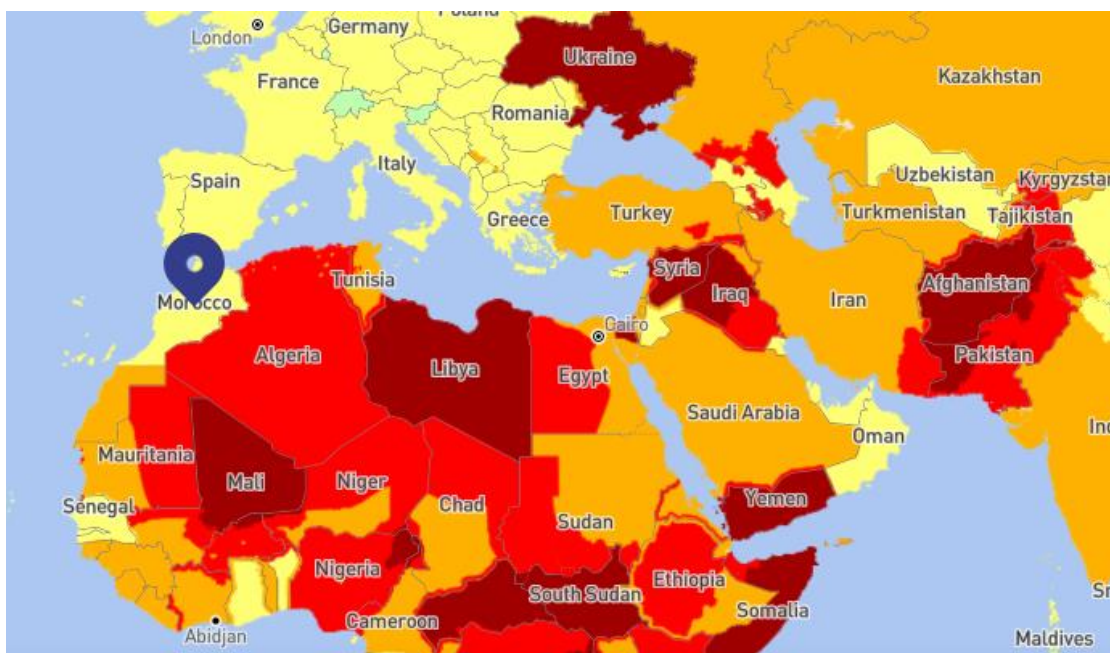


Figure 1. The security risk level of Morocco.

Agadir and Marrakech are the most popular destinations for hotel stays. The Covid-19 crisis, with a full lockdown and a ban on all international travel since March, has reduced the income of many workers however, restricting their budget for holidays. Most hotels in Morocco are also more tailored to the needs of foreign tourists. Domestic tourism represents 30% of hotel arrivals, and one million Moroccans go abroad every year. In Morocco, the tourist industry has been badly hit by the pandemic. Yet the investment by Hilton hotels' top luxury brand in building of «Conrad Hotels & Resorts» again shows the long-term appeal of Morocco as a top tourist destination [672].

With an unspoiled coastline, vast swathes of desert, and a unique cultural heritage, Morocco's three southern provinces have the right ingredients to support a sustainable tourism industry. Although the region lags behind others in terms of site development and accommodation, private and public initiatives are helping to open up new opportunities for niche products and increase visitor traffic. Given the range of attractions and low development levels, there are significant opportunities for growth in the tourism sector in the country. Tourism accounted for very less percentage in southern provinces, which is partly due to the limited air links with the more heavily populated north, where the primary international airports are located, as well as underdevelopment of accommodation and niche services. The tourism sector has not achieved its full potential due to several factors, such as poor communication at the regional and national levels on the region's potential, the low bed capacity, animation, and entertainment services. This dynamic is changing, however, thanks to the national tourism development strategy, «Plan Azur 2020», which is facilitating the build-out of tourism capacity in the southern provinces. Additional flights have begun linking the three major cities to Casablanca and the Canary Islands; Dakhla, for instance, has 10 weekly flights to Agadir and Casablanca combined [670]. As a result, a combination of large-scale investments and smaller family-owned hospitality businesses has been increasing local supply and raising the region's profile with local and foreign visitors alike.

Religion is a tricky object in tourism conflict management. It is often viewed as either irrelevant, and is ignored, or as too complex, neither approach is satisfactory. To ignore it is to risk missing important dimensions of the conflict. To treat it as a specialist domain is to miss its crosscutting nature. As the case of Morocco, religion may be relevant in conflict in multiple ways. Rather than working on it as a separate piece, religion should be approached holistically, with its role in conflict being analyzed and factored into the design of any conflict management initiative whenever relevant for tourism development.

## REFERENCES

1. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу: монографія./ Т.А. Гоголь. Чернігів: Видавець Лозовий В.М. 2014. 384с.
2. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання: колективна монографія/ В.І.Кузь, С.А.Ілащук, Л.Ф.Маценко, І.І.Чала, Н.В.Кудлаєва, В.Д.Попова, М.В.Косминко, В.С.Кравчук. Чернівці: Технодрук. 2016. 240 с.
3. Мошенський С.З. Економічний аналіз: підручник./ С.З. Мошенський, О.В. Олійник. Житомир: Рута. 2007. 704с.
4. Бруханський Р.Ф. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності аграрних підприємств: монографія./ Р.Ф. Бруханський, М.К. Пархомець, П.Р. Пуцентейло (та ін.). Тернопіль: Крок. 2015. 300с. с.130-131.
5. Тарасова Т.О. Формування обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів./ Т.О. Тарасова// "Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці": Тези виступів 2 міжнародної науково-практичної конференції. (Ужгород, 21-22 квітня 2015 року ). Ужгород: ДВНЗ "УжНУ". 2015. С.225-226.
6. Лук'янець О.В. Обліково-аналітична інформація як суттєвий чинник функціонування системи економічної безпеки підприємства./О. В. Лук'янець// "Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: проблеми теорії та практики": матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (м. Полтава, 20-23 жовтня 2014 р.). Полтава: ПУЕТ. 2014. 309с.
7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page>.
8. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. И. Бариленко [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. М.: Издательство Юрайт, 2015. 455 с.
9. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник./ Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк. Львів: ЗУКЦ. 2017. 310с.
10. Столярчук Г.В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник./ Г.В. Столярчук. Харків: ХАІ. 2016. 71 с.
11. Клименко І.В. Бухгалтерський облік та аналіз автотранспортних послуг в умовах лізингу: Автореферат дисер. на здобуття наук.ступеня канд. екон. наук. Житомир. 2015. 21с.

12. Отенко В.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник./ В.І. Отенко, В.В. Іванієнко, Г.Ф. Азаренков. Харків: ВД "ІНЖЕК". 2015. 344с.
13. Кіндрацька Л.М. Абсолютна і відносна цінність облікової інформації. Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці./ Л.М. Кіндрацька// Тези виступів 2 міжн. наук.-практ. конференції (Ужгород, 21-22 квітня 2015 року ). Ужгород: ДВНЗ "УжНУ". 2015. С.106-108.
14. Чумаченко М.Г. Розвиток системи обліку на принципах інформатики і кібернетики. / М.Г. Чумаченко, М.С. Пушкар//Удосконалення системи обліку, аналізу та аудиту як складової інформатизації суспільства: Збірник матеріалів міжнародної міжвузівської науково-практичної конференції. (Тернопіль – Мукачєво 2004).Тернопіль-Мукачєво: ТАНГ. 2004. 436с.
15. Парафійник Н.І. Документно-інформаційні комунікації: навчальний посібник./ Н.І. Парафійник. Харків: ХАІ. 2010. 57 с.
16. Нападовська Л.В. Теорія бухгалтерського обліку: монографія./ Л.В. Нападовська, М. Добія, Ш. Сандер, Р. Матезіч та ін. Київ: КНТЕУ. 2008. 735с.
17. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1(МСФЗ 1) «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності» // База даних «Законодавство України / ВР України . URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_004).
18. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) «Подання фінансової звітності»// База даних «Законодавство України / ВР України. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_013).
19. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 №73 // База даних «Законодавство України / ВР України. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
20. Клочан В.П. Організація і методика економічного аналізу: навчальний посібник./ В.П. Клочан, О.М. Вишневська, Н.І. Костаневич. Миколаїв Видавничий центр Миколаївського державного аграрного університету. 2010. 194с.
21. Пушкар М.С. Розробка систем обліку: навчальний посібник./ М.С. Пушкар Тернопіль, ТАНГ: Карт-бланш. 2003. 198с.
22. Сапачов М.І. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств./ М.І. Сапачов, С.І. Шкарабан. Тернопіль, ТАНГ. 1999. 405 с.
23. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс./ И.А. Бланк. Киев: Ника-центр. 1999. 528с.
24. Проценко В. М. Формування управлінських рішень на основі релевантного підходу./ В.М. Проценко// Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 4 (24). С.131-138.



25. Сопко В.В. Дисциплінарна матриця управлінської звітності: монографія./ В.В. Сопко, М.М. Бенько, О.М. Гончаренко та ін. Київ: КНТЕУ. 2016. 456с.
26. Пушкар М.С. Створення інтелектуальної системи обліку: Монографія./ М.С. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш. 2007. 152с.
27. Бутинець Ф.Ф. Історія бухгалтерського обліку : В 2–х частинах. Ч.1: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спец.7.050 106 “Облік і аудит” / 2 –е вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП “Рута”, 2001. – 512 с.
28. Цьомпа Павло. Нариси економетрії і побудована на національній політекономії теорія бухгалтерського обліку/Пер. з нім. Я.Гончарук, І.Копич, Г.Башнянин, І.Яремко. – Львів: Каменяр, 2001. – 223с.
29. Клеваичук П.П. Систематичний курс рахівничої аналізи з таксаційними вирахунками. Книга перша: Харків.: Держ. вид-во України., 1930. – Київ – 229с.
30. Вайсман М.З. Учет, анализ и ревизия при журнально-ордерной форме счетоводства. Кишинев, «Карта молдовеняскэ», 1964. - 373с.
31. Сопко В. Бухгалтерський облік: Навч. посібник – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 578 с.
32. Слюсарчук В.Ю. Абсолютна стійкість динамічних систем із післядією: Монографія. – Рівне: Вид-во УДУВГП, 2003. – 288 с.
33. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту. – Тернопіль: “Економічна думка”, 1998. – 192с.
34. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учебный курс. – К., Ника Центр, 1999. – 528 с.
35. Accounting. A Programmed Text. Volume 2. James Don Edwards, Roger H. Hermanson, R.F. Salomonson. 1970. Revised Edition. RICHARD D. IRWIN, Inc. – 789 p.
36. Accounting: A Business Perspective / Roger H.Hermanson, James Don Edwards, Michael W. Maher/ Sixth edition. IRWIN, 1995. – 926 p.
37. Рудницький В.С., Бачинський В.І., К.Редченко, Є.А.Рехлецький, М.Є.Мариняк Фінансовий облік та аналіз комерційної діяльності підприємств. – Київ, 1996. – 96с.
38. Белопольская Т.В. Концептуальные аспекты анализа денежных потоков в условиях нестабильной экономики. // Трансформація курсу „Економічний аналіз діяльності підприємства”: Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції 16 – 17 травня 2002 р. /Відп. за вип. Л.М.Кіндрацька. – К.: КНЕУ, 2002. – 596с. – С.15 – 19.
39. Шембель Д. Україна – кандидат в ЄС: які законодавчі зміни слід очікувати. Liga-360. 2022. 6 липня. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/212345\\_ukrana--kandidat-v-s-yak-zakonodavch-zmni-sld-ochkuvati](https://jurliga.ligazakon.net/news/212345_ukrana--kandidat-v-s-yak-zakonodavch-zmni-sld-ochkuvati) (дата звернення: 10.11.2022)

40. Сьох К.Я., Гультай М.М. Імплементация нормативно-правових актів європейського союзу у національне законодавство України. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 6. С. 82-84
41. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими співтовариствами та їх державами-членами : Міжнародний документ від 14 черв. 1994 р. (втрата чинності 01.09.2017 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text) (дата звернення: 10.11.2022)
42. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 11 черв. 1998 р. № 615/98 (втрата чинності 10.07.2015 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
43. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Постанова КМУ від 16 серп. 1999 р. № 1496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
44. Про Програму інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 14 вер. 2000 р. № 1072/2000 (втрата чинності 10.07.2015 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072/2000#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
45. Про деякі питання впорядкування діяльності консультативно-дорадчих органів при Президентові України : Указ Президента України від 03 трав. 2006 р. № 340/2006 (втрата чинності 15.03.2008 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/340/2006#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
46. Про Державну раду з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України : Указ Президента України від 30 серп. 2002 р. № 791/2002 (втрата чинності 18.12.2005 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/791/2002#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
47. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 бер. 2004 р. № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
48. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародний документ від 27 черв. 2014 р. (набрання чинності 01.09.2017 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення: 10.11.2022)
49. Засадний Б. Перспективи розвитку національної системи бухгалтерського обліку в умовах євроінтеграційних процесів. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 685-692

50. Правила (ЄС) Європейського Парламенту і Ради про застосування Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IAS) : Міжнародний документ від 19 лип. 2002 р. № 1606/2002. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_404#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_404#Text) (дата звернення: 11.11.2022)
51. Про схвалення Стратегії застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні : Розпорядження КМУ від 24 жовт. 2007 р. № 911-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2007-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.11.2022)
52. Про схвалення розроблених Міністерством фінансів планів імплементації деяких актів законодавства ЄС у сфері бухгалтерського обліку та аудиту : Розпорядження КМУ від 8 квіт. 2015 р. № 345-р (втрата чинності 17.03.2018 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/345-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.11.2022)
53. Директива 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради про обов'язковий аудит річної звітності та консолідованої звітності, що вносить зміни до Директив Ради 78/660/ЄЕС та 83/349/ЄЕС і припиняє дію Директиви Ради 84/253/ЄЕС. Офіційний вісник ЄС, L 255. 9 червня 2005 р. С. 152-159
54. Директива 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу про щорічну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язані з ними звіти певних типів компаній, що вносить зміни до Директиви 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради та скасовує Директиву Ради 78/660/ЄЕС і 83/349/ЄЕС. Офіційний вісник ЄС, L 182. 29 червня 2013 р. С. 19-76
55. Єфименко Т.І., Ловінська Л.Г., Олійник Я.В., Бондар Т.А., Кучерява М.В. Запровадження нефінансової звітності в контексті імплементації в Україні законодавства ЄС : монографія. К.: ДННУ «Академія фінансового управління», 2017. 293 с.
56. Кузіна Р.В. Перспективи впровадження облікової директиви ЄС в Україні. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2015. Том 19. № 2. С. 214-219
57. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Постанова КМУ від 25 жовт. 2017 р. № 1106 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2022)
58. Гура Н.О. Імплементація Директиви 2013/34/ЄС в Україні з урахуванням міжнародного досвіду. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Серія «Економіка». 2015. Випуск 10 (175). С. 6-10

59. Теловата М.Т., Пантелеев В.П., Безверхий К.В., Григоревська О.О., Ковач С.І., Юрченко О.А. Облік і звітність в оподаткуванні: навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти спеціальності 071 «Облік і оподаткування». К.: НАСООА, 2019. 506 с.
60. Про заходи щодо протидії зменшенню податкової бази і переміщенню прибутків за кордон : Указ Президента України від 28 квіт. 2016 р. № 180/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180/2016/conv#Text> (дата звернення: 12.11.2022)
61. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.11.2022)
62. Фоміна Т.В., Пугаченко О.Б. Організація і методика податкових перевірок : навчальний посібник. Дніпро : Середняк Т.К., 2020. 292 с.
63. Пугаченко О.Б., Фоміна Т.В. Податковий контроль як інструмент запобігання тіньовій економіці Стратегічні пріоритети детінізації України у системі економічної безпеки: макро та мікро вимір: Монографія / За ред. Черевка О.В. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2014. С. 259-280, С. 436-441
64. Puhachenko O. Principles of tax legislation and organization of tax control in Ukraine. Innovative economics and management. 2022. Vol. 9 (1). P. 57-65.
65. Пугаченко О.Б. Діяльність податкових органів у зарубіжних країнах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки. 2012. Вип. 22. Ч. II. С. 169-176
66. Офіційний Web-портал The Intra-European Organization of Tax Administration. URL: <http://www.iota-tax.org/> (дата звернення: 11.11.2022)
67. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення правових засад провадження аудиторської діяльності в Україні : Закон України від 20 вер. 2022 р. № 2597-IX (набрання чинності 01.01.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-20#Text> (дата звернення: 10.11.2022)
68. 2020 Corona Virus (Covid-19) Pandemic and Work from Home: Challenges of Cybercrimes and Cybersecurity [Електронний ресурс] // Tabrez Ahmad. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.researchgate.net/publication/340443250\\_Corona\\_Virus\\_COVID-19\\_Pandemic\\_and\\_Work\\_from\\_Home\\_Challenges\\_of\\_Cybercrimes\\_and\\_Cybersecurity](https://www.researchgate.net/publication/340443250_Corona_Virus_COVID-19_Pandemic_and_Work_from_Home_Challenges_of_Cybercrimes_and_Cybersecurity)
69. Workplace Isolation Occurring in Remote Workers [Електронний ресурс] // Adam Hickman. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8181&context=dissertations> – Назва з екрану.

70. Галаз, Л.В., Мандриш, О.О. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна, Серія юридична, 2021. №28. С. 16 – 26. Режим доступу: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/382>
71. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
72. Петруха Н. Н., Забловский А. В., Петруха С. В. Сельское хозяйство в системе устойчивого развития мировой экономики. Развитие экономики Украины: трансформации та інновації : у 2 т. / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя : ВД «Гельветика», 2017. Т. 1. С. 49–68.
73. Petrukha S. V., Petrukha N. M., Alekseienco N. M. Social Institutions as a Factor of Rural Cluster Development. GREEN AND BLUE ECONOMY ON THE THRESHOLD OF DIGITAL CHANGE: textbook; Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2021, P. 129–152; DOI: <https://doi.org/10.46489/gabeott-10>.
74. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. / M. E.Porter– US: Free Press, 1998.
75. Petrukha S. Latest Global Challenges for Development of Agro-Food Clusters in the Context of Achieving the Sustainable Development Goals. Аграрна економіка. 2021. Т. 14, № 1–2. С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.110>.
76. Petrukha S., Petrukha N. State regulation of agrarian-construction clusters under conditions of demencia of rural development. VĚDA A PERSPEKTIVY. 2021. № 5 (5). P. 42–56; DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-42-56](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-42-56).
77. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. Олійника А., Скільського Р. Київ: Основа, 1997. 390 с.
78. Фермерські господарства, кооперація та кластери є найбільш перспективними формами створення ланцюгів доданої вартості. В. Шеремета. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/news/fermerski-gospodarstva-kooperaciya-ta-klasteri-ye-najbilsh-perspektivnimi-formami-stvorenniya-ancyugiv-dodanoyi-vartosti-sheremeta>.
79. Дерій Ж. В., Остапенко Т. В. Розвиток аграрних кластерів як організаційно-економічний базис підвищення рівня потенціалу АПК. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4 (1). С. 17–21.
80. Petrukha S. Rural economy: directions of new theorization and implementation of best european financial regulation practices. Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії і практики. 2021. № 5 (40). P. 454–464. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245198>.

81. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.
82. Кропивко М. Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва. Економіка АПК. 2010. № 11. С. 3–13.
83. До реєстру індустриальних парків включено 56 промислових майданчиків. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/do-reestru-industrialnih-parkiv-vkluceno-56-promislovih-majdancikiv>.
84. Інноваційні парки: що це і де вони будуть створені в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/04/16/infografika/suspilstvo/innovacijni-parky-ce-vony-budut-stvoreni-ukrayini>.
85. Собкевич О. Щодо державної політики підтримки розвитку аграрних кластерів в Україні. Аналітична записка. 2015. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/760/>.
86. Petrukha S., Petrukha N. Agrarian-construction clusters of post-covid rural ontogenesis: economic-resource reflection and regulatory-stimulating sustainable development prioritization. *Economics, Finance and Management Review*. 2021. Issue 2(6). P. 134–149. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2021-2-134>.
87. Русан В. М., Собкевич О. В., Юрченко А. Д. Організаційно економічні інструменти державної аграрної політики в Україні. Аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2012. 88 с.
88. Сидоров Я. Державна політика розвитку кластерів як складова частина формування інноваційної моделі сільського господарства: аграрно-правовий погляд. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 2. С. 115–120.
89. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження. Донецьк : Юго-Восток, 2011. 624 с.
90. Продиус Ю. І., Ткаченко А. М., Наконечна Т. Ю. Кластерна форма організації підприємств як головний напрямок регіонального розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 136–141. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/136-141.pdf>.
91. Мельников О. В., Петруха С. В., Петруха Н. М. Економічне відновлення сільських територій: співвідношення фундаментального та прикладного аспектів наукового дослідження. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 176–193. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-176-193>.

92. Родіонова Л. Н., Хайруллин Р. Ф. Кластери як форма інтеграції інвестиційних ресурсів. Нафтогазова справа: електрон. наук. журн. 2006. Вип. 1. URL: [http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova\\_4.pdf](http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_4.pdf).
93. Кластери – як драйвери розвитку та протидії кризовим явищам. Аналітичний Центр Industry4Ukraine. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-5>.
94. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. / Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с.
95. Петруха С. В., Палійчук Т. В. Децентралізація та розвиток сільських територій. Financial support for the development of the Ukrainian agricultural sector : monograph / Davydenko N. M., Dimitrov I. T. and others. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2018. P. 73–108.
96. Petrukha S. V. Rural Economy under Conditions of Fiscal Decentralization and COVID-19 World Coronavirus Infection Pandemic: A Cluster Paradigm. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience: collective monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2021. P. 168–222.
97. Музичук М. М. Роль кластерних утворень у розвитку вітчизняної аграрної економіки. Економіка АПК. 2014, № 1. С. 142–145.
98. Божидарнік Т. В. Кластерний підхід як потужний інструмент стимулювання розвитку сільського господарства. Економіка АПК. 2011, № 11. С. 133–138.
99. Європейська кластерна обсерваторія. URL: [www.cluserobservatory.eu](http://www.cluserobservatory.eu).
100. Кропивко М. Ф. Організація та планування комплексного розвитку агропромислового виробництва і сільських територій в умовах децентралізації владних повноважень. Економіка АПК. 2014, № 7. С. 109–121.
101. Кропивко М. Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. Економіка АПК. 2013, № 3. С. 3–15.
102. Мудрак Р. П., Лагодієнко В. В. Агроінфляція та індекс споживчих цін на продовольчі товари: порівняльний аналіз «Україна – ЄС». Економіка України. 2018. № 1 (674). С. 28–40.
103. Ужва А. М. Кластеризація як ефективний інструмент управління розвитком регіонального аграрного бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 19, ч. 2. С. 110–113.
104. Porter M. On Competition, Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press. 2008. 576 p.
105. Бондарчук Н. В. Функціонування кластерів: світовий та вітчизняний досвід. Економіка та держава. 2010. № 9. С. 107–109.

106. Ринейська Л. С. Кластери у сучасній глобальній економіці. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971>.
107. Задоя О. А. Кластеризація: проблеми поєднання європейського досвіду з українськими реаліями. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. № 1 (28). С. 59–67. DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-5.
108. Cluster policy. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en).
109. Пушкар Т. А., Федорова В. Г. Світовий досвід формування й розвитку мережевих і кластерних об'єднань. Економічний часопис – XXI. 2011. № 11–12. С. 68–71.
110. Кластерні політики в Європі і не тільки. INDUSTRY4UKRAINE. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/klasterni-polityky-v-yevropi-i-ne-tilky>.
111. Чому потрібні кластери та кластерні політики. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/chomu-potribni-klastery-ta-klasterni-polityky>.
112. Комар Н. Концепція формування та державної підтримки кластерних структур в Європі. Вісник Тернопільського національного технічного економічного університету. 2014. № 2. С. 53–64.
113. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови.. Львів : ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. 2017. 528 с.
114. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Доровський О. В. Кластерні структури в економіках країн світу. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 14–22.
115. Адаманова З. Інноваційні кластери в національних економічних системах (НЕС): світовий досвід і можливості його адаптації в умовах України. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1. С. 162–163.
116. Становлення світових кластерів. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-svit>.
117. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. Київ : Логос, 2004. 848 с.
118. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL: <http://www.eurada.org/european-cluster-policy-using-clusters-to-support-european-smes>.
119. Левченко А., Царенко І. Зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень та шляхи його використання в Україні. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 31. С. 71–79.
120. Медовой О. Чому важливі ІТ-кластери. Бізнес НВ. 2016. URL: <https://biz.nv.ua/experts/zachem-nuzhny-it-klastery-105688.html>.



121. Liubitseva O.O. (2002) Rynok turystychnykh posluh (heoprosstorovi aspekty) [The market of tourist services (geospatial aspects)] Kyiv: Altpres [in Ukrainian].
122. Hrabovenska S.P. Analiz i struktura rynku turystychnykh posluh v Ukraini [Analysis and structure of the tourist services market in Ukraine] Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. 2013. No. 1 (56). pp. 226–234 [in Ukrainian].
123. Kyrylova O. Marketynh na rynku turystychnykh posluh [Marketing in the market of tourist services] Marketynh v Ukraini. 2009. No. 3. pp. 57–59. [in Ukrainian].
124. Rehionalna dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha v Cherkaskii oblasti u 2016 rotsi [Regional report on the state of the natural environment in the Cherkasy region in 2016] Available at: [http://eco.ck.ua/docs/Dop\\_2016.pdf](http://eco.ck.ua/docs/Dop_2016.pdf) (accessed 28 October 2022).
125. Kovalchuk S.V. Poniattia turystychnoho rynku ta osoblyvosti yoho funktsionuvannia [Concept of tourist market and features of its functioning] Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/060-065.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/060-065.pdf) (accessed 29 October 2022).
126. Vasylykh N. V. Osoblyvosti ta suchasni aspekty funktsionuvannia rynku turystychnykh posluh [Peculiarities and modern aspects of the functioning of the tourist services market] Available at: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Torg\\_2011\\_13\\_31.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/Torg_2011_13_31.pdf) (accessed 28 October 2022).
127. Byrkovych V.I. Udoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання rozvytku na rehionalnomu rivni [Improvement of state regulation of development at the regional level] Available at: [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/St\\_pr5/21\\_Birkovich.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/St_pr5/21_Birkovich.pdf) (accessed 30 October 2022).
128. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: Rozporiadzhennia KMU vid 16.03.2017 r. №168-r [Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026: Decree of the CMU of March 16, 2017 No. 168] Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%> (accessed 29 October 2022).
129. Frolova V. Iu. Swot-analiz konkurentospromozhnosti turystychnoho rynku Ukrainy [Swot analysis of the competitiveness of the tourist market of Ukraine] Available at: [http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10\\_6.pdf](http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/10_6.pdf) (accessed 28 October 2022).
130. Povorozniuk I. M. Rehionalnyi turyzm yak faktor sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ekonomiky [Regional tourism as a factor of socio-economic development of the economy]: kol. monohrafiia. Rozvytok vnutrishnoho turyzmu yak faktora pidvyshchennia sotsialno-ekonomichnoho zrostantia rehionu; za red. I. M. Povorozniuk. Uman : Vizavi. 2020. pp. 38-72

131. Genkin M.B. *Ekonomika i sociologiya truda: uchebnik.* – 8-e izd. peresmotr. i dop. / B.M. Genkin. – M.: Norma, 2009. – 464 s.
132. Kovalov V.M. *Ekonomichnii zakon oplati praci i iogo vikoristannya u gospodarskii praktici Ukrayini.* - Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini. – Zb. naukovih prac naukovo-doslidnogo ekonomichnogo institutu, № 9 (136), 2012. – S. 174-182.
133. Kovalev V.N., Ataeva E.A. *Izmerenie chelovecheskogo kapitala (aspekti teorii i praktiki).* - Trud v XXI veke: Sb. materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferencii (20-22 aprelya 2011g., g. Moskva). Tom 1. – Tver. Izdat. SFK-ofis, 2011. – S. 88-94.
134. Kovalev V.N., Ataeva E.A. *Metodi kompleksnogo issledovaniya chelovecheskogo kapitala v strukture trudovogo potenciala.* - Formuvannya rinkovoyi ekonomiki: Zb. nauk. pr. – Spec. vip. Pracya v XXI stolitti: novitni tendenciyi, socialnii vimir, innovaciinii rozvitok: u 2 t. – T. 1. – K.:KNEU, 2012. – S. 536-545.
135. Kovalev V.N., Ataeva E.A. *Peredumovi formuvannya mehanizmu upravlinnya oplatoyu praci v Ukrayini.* - Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini : Zb. nauk. prac. – Vip. 5 (144). – K.: NDEI, 2013. – S. 209-217.
136. *Marketing Management*, Kotler, Keller.
137. *Arts marketing: the pocket guide*, Sharron Dickman.
138. Ballyn, for the ILO *Zambian National Workshop on 'Enterprise Development and Employment in the Cultural Sector in Zambia: National and Local Strategies'*, Lusaka, 2002.
139. *Intellectual property rights and economic development.* Carlos Alberto Primo Braga
140. *International craft trade fairs: a practical guide.* Commonwealth Secretariat, London; ITC, Geneva; UNESCO, Paris, 2001. ISBN 92-3-103779-X (English, French, Spanish).
141. *Marketing culture and the arts.* 2nd edition. François Colbert, Jacques Nantel, Suzanne Bilodeau, J. Dennis Rich, William Poole. Chair in Arts Management, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montreal, Canada, 2001, ISBN 2980308188 (English, French, German, Italian, Spanish, Chinese).
142. "Fondacioni Butrinti" nga Smirald Kola
143. [www.wipo.com](http://www.wipo.com)
144. [www.mtkrs.gov.al](http://www.mtkrs.gov.al)
145. [www.easycrafts.com](http://www.easycrafts.com)
146. [www.gjirokastra.org](http://www.gjirokastra.org)

147. АТ «Харківобленерго» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.oblenergo.kharkov.ua/>
148. Хринюк О.С., Бова В.А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. №11. С.1–9.
149. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник . Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1», 2016. 278 с.
150. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України у сучасних умовах. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2015. № 4. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976> (дата звернення: 26.10.2022).
151. Клинько Т. С. Шляхи і резерви підвищення прибутковості підприємства. Збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 18-22 листопада 2019 року. Мелітополь: ТДАТУ імені Дмитра Моторного, 2019. С.168.
152. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В. П. Пелішенко. – К. : Центр навч. літ., 2003. – 200 с.
153. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : курс лекцій / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2008. – 124 с.
154. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : навч.-метод. Посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2000. – 100 с.
155. Маркетинг : підручник / [В. Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов та ін.]; ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – К. : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
156. Industry 4.0. (2022). Wikipedia. URL: [http://en.m.wikipedia.org/wiki/Industry\\_4.0](http://en.m.wikipedia.org/wiki/Industry_4.0).
157. Howkins J. (2013). The creative economy: How people make money from ideas. Penguin.
158. Florida R. (2014). The rise of the creative class - revisited: Revised and Expanded by Richard Florida. Hachette.
159. Trade and development report: report. (2008). Secretariat of the United Nations Conference on Trade and Development.
160. Mazurenko V. P. & Kopyika D. V. (2018). National and Global Measures of the Development of Creative Economy. Young Scientist, 8 (60), 200-205. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/8/46.pdf>
161. Aboriginal Art Association of Australia. (2020). URL: <https://www.aboriginalart.org.au/>
162. The future of the Creative Economy. A report by Deloitte (2021). 77 p.

163. Rivchachenko M. (2022). Kreatyvna ekonomika – nova ekonomichna epokha XXI [The creative economy is a new economic era of the 21st century]. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/10/682634/>
164. Kreatyvna ekonomika: nova ekonomichna epokha XXI st. [Creative economy: a new economic era of the 21st century]. (2021). Center for Market Economy Development. URL: [https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2\\_5332503104040474153.pdf](https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf)
165. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2005. 352 с.
166. Мартиновський В.С. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. Економіка харчової промисловості. 2015. Вип. 3.Т. 7. С. 50-55.
167. Панасюк В. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу для стабілізації інфраструктурного забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. Науковий вісник ужгородського національного університету серія міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 17 Частина 1. 2018 – С.29-33
168. Панасюк В. М. Методологія аналізу ресурсного потенціалу для забезпечення соціального розвитку регіону. Науковий журнал «Інтелект ХХІ» - Випуск 1, 2018 – С.110-114
169. Серединська І. В. Серединська В.М. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами; за заг. ред. Н. Б. Кирич. Тернопіль: Вид-во ТзОВ «Терно-Граф», 2015. 330 с.
170. Акифьева В.А. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия / В.А. Акифьева, Т.М. Батова // Научный журнал НИУ ИТМО / Серия : Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 42–62.
171. Акифьева В.А. Систематизация определений понятия «маркетинговый потенциал предприятия» / В.А. Акифьева, Т.Н. Батова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.science-education.ru/121-17435>.
172. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
173. Арєф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Арєф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7 (85). – С. 71-76.
174. Аронова В.В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємстві / В.В. Аронова // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць. – 2008. – № 14. – С. 32–35.

175. Афоничкин А.И. Модели и методы оценки уровня маркетингового потенциала экономической системы / А.И. Афоничкин, Е.Н. Колесник // Вестник Волжского ун-та имени В.Н. Татищева. – 2013. – № 2 (28). – С. 115–119.
176. Афоничкин А.И. Моделирование и оценка маркетингового потенциала предприятия / А.И. Афоничкин, Е.Н. Колесник // Вестник ВУиТ. – Тольятти, 2012. – № 3 (26). – С. 6–14.
177. Баранчев В.П. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В.П. Баранчев, С.Г. Стрижов // Маркетинг. – 2004. – № 3. – С. 42–50.
178. Батова Т.Н. Маркетинговый потенциал предприятия : монография / Т.Н. Батова, В.А. Крылова. – Москва : Издательский дом Академии Естествознания, 2016. – 234 с.
179. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
180. Беляцкий Н.П. Управление персоналом : [учеб. пособие] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
181. Бесфамильная С.В. Организация мониторинга системы воспроизводства рабочих мест, созданных по программам местного развития в углепромышленных регионах / С.В. Бесфамильная, А.А. Рожков // Уголь. – 2002. – № 3.
182. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом / В.М. Божко // Економіка та управління персоналом, економічний форум. – 2012. – 43 с.
183. Божко В.М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства / В.М. Божко // Ефективна економіка – 2013 – № 3. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892>
184. Гонтюк В. Модель формування кадрового забезпечення Державної служби статистики України / В. Гонтюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Вип. 8. – С. 86-92. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2014\\_8\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_8_22)
185. Гончарова Т.В. Економічна стійкість, її сутність, складові та механізм досягнення / Т.В. Гончарова, І.М. Погорелов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХП»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХП». – 2011. – №25. – С. 156-160.
186. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук – Москва : Дело, 1998 – 319 с.
187. Горшенина Е.В. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия / Е.В. Горшенина, Н.А. Хомяченкова // Российское предпринимательство. – 2011. – Том 12. – № 1. – С. 63-67.

188. Дзюбіна А.В. Розкриття змісту поняття «Інноваційний потенціал» та визначення його складових / А.В. Дзюбіна // Науковий вісник. – Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2007. – № 5, вип. 12.2. – С. 112.
189. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу / О.І. Дідченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 1. – С. 269–272.
190. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.К. Добикіна, В.С. Рижков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько, Г.Д. Костенко, А.А. Герасимов. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
191. Ждан О.В. Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства»/ О.В. Ждан // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 140.
192. Еменки С. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики / С. Еменки. – Волгоград. – 2005. – 254 с.
193. Єчина Ю.С. Суть економічного потенціалу виробничого підприємства / Ю.С. Єчина // Вісник КНУТД. – Київ: КНУТД, 2006. – №6. – С. 142–146.
194. Іваненко В.О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів / В.О. Іваненко, О.Р. Ковальчук // ВІСНИК ЖДТУ. – 2019. – № 1 (87). – С. 72-82 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7498>
195. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія / Ю.Б. Іванов. – Харків: Вид. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
196. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
197. Коваль Т.О. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства / Т.О. Коваль, В.П. Яхкінд // Бізнес Інформ. – 2016. – № 9. – С. 112–118.
198. Ковальчук О.В. Потенціал підприємства: сутність та місце у його структурі маркетингової компоненти. / О.В. Ковальчук, В.М. Божко // Економічний форум. – 2012. - №1. – С. 45-49.
199. Колесник Е.Н. Маркетинговий потенциал: классификация подходов к его изучению и оценке / Е.Н. Колесник // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 12. – С. 140–145.
200. Колесник Е.Н. Оценка маркетингового потенциала предприятия / Е.Н. Колесник // Финансы и кредит. – 2013. – № 34 (562). – С. 63–70.

201. Колесник Е.Н. Оценка и развитие маркетингового потенциала предприятий по производству пищевых продуктов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.Н. Колесник. – Тольятти, 2014. – 213 с.
202. Костенко О.П. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства / О.П. Костенко, Т.О. Адєєва // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 87–91.
203. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н.С. Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – № 1. – С. 169-176.
204. Кривошеєва Н.М. Складові маркетингового потенціалу підприємства в системі стратегічного управління / Н.М. Кривошеєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – № 2. – С. 556–563.
205. Кузнецов В.В. Организационный потенциал предприятия : учебное пособие / В.В. Кузнецов, Л.М. Арутюнова, Т.Е. Минякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 105 с.
206. Кустова Т.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Т.Н. Кустова. – Рыбинск : РГАТА, 2003. – 200 с.
207. Лапін Є В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук. – Харків : НТУ «Харківський політехнічний ін-т», 2006. – 37 с.
208. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е.В. Лапин. – Сумы : «Университетская книга», 2002. – 310 с.
209. Левків Г.Я. Оцінка ефективності маркетингового управління підприємства / Г.Я. Левків // Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки : монографія. – Дніпропетровськ : Пороги, 2016. – С. 440–463.
210. Лисенко К.М. Сутнісна характеристика маркетингового потенціалу підприємства / К.М. Лисенко, Н.П. Скригун // Формування ринкових відносин в Україні 2010 №2 С. 145-149 [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://library.tneu.edu.ua/libsearch/page\\_lib.php?docid=195176&mode=DocBibRecord](http://library.tneu.edu.ua/libsearch/page_lib.php?docid=195176&mode=DocBibRecord)
211. Лисий І.В. Ключові аспекти управління потенціалом вітчизняних підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс] / І.В. Лисий – Режим доступу : [http://www.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Visnyk\\_Econom/2008\\_39/51.pdf](http://www.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Visnyk_Econom/2008_39/51.pdf) .
212. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

213. Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах ринку: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Мажинський Руслан Володимирович. – Донецьк, 2004. – 315 с.
214. Мазурок П.П. Глобальна економіка : навч. посібн. / П.П. Мазурок, Б.М. Одягайло, В.В. Кулішов та ін.; за заг. ред. Б.М. Одягайла; М-во освіти і науки України. – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2011. – 205 с.
215. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва : Внешторгиздат, 1993. – 247 с.
216. Мальченков Е.Н. Развитие маркетингового потенциала предприятий фармацевтической промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е.Н. Мальченков. – Пенза, 2013. – 23 с.
217. Маматова Л.Ш. Источники обеспечения финансово-инвестиционного потенциала промышленного предприятия / Л.Ш. Маматова, Р.А. Толпежников // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ : сб. науч. тр. – Винница : ДонНУ, 2014. – С. 230–235.
218. Маматова Л.Ш. Місце маркетингового потенціалу в системі фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств / Л.Ш. Маматова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2017. – Вип. 15. – С. 140–145.
219. Мороз Л.А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства / Л.А. Мороз, Т.В. Лебідь. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – С. 45–50.
220. Олексюк О.А. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України / О.А. Олексюк // Маркетинг в Україні. – Київ: Українська асоціація маркетингу, 2001. – №4. – С. 42-45.
221. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. / І.П. Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.
222. Пан М.П. Управління потенціалом підприємства : Навч. посібник / М.П. Пан, В.І. Торкатюк, О.С. Вороніна. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 159 с.
223. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия / Е.В.Попов. // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – №5. – С. 24 .
224. Пилипенко А.А. Оцінювання маркетингового потенціалу та забезпечення цільової орієнтації підприємства через визначення його стратегічної відповідності / А.А. Пилипенко, К.М. Березовський // Економіка розвитку. – 2013. – № 4. – С. 109–117.
225. Пипенко І.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління / І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу – 2015. – Вип. 26. – С. 89-105.



226. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
227. Романов А.П. Экономический потенциал предприятия и его связи с ресурсным и производственным потенциалами [Электронный ресурс] / А.П. Романов, М.Н. Губанова // Университет им. В. И. Вернадского. – 2010. – № 7–9(30). – С. 223–228. – Режим доступа : <http://vernadsky.tstu.ru>.
228. Сандей Э. Оценка маркетингового потенциала промышленного предприятия в условиях рыночной экономики : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Э.Сандей. – Волгоград, 2005. – 184 с.
229. Семеркова Л.Н. Обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий машиностроения посредством улучшения маркетингового потенциала / Л.Н. Семеркова, Ю.В. Патрикеева // Известия ВУЗов. Поволжский регион // Общественные науки. – 2008. – № 4. – С. 72–80.
230. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва / О.В. Скорук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 7(3). – С. 95–98. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg\\_2016\\_7%283%29\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_7%283%29__26)
231. Стричак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом / Г.В. Стричак, Г.А. Лех, Г.С. Грубель // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.8. – С. 380–385. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24.8\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.8_62)
232. Тягунова З.О. Управління маркетинговим потенціалом торговельних підприємств споживчої кооперації України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.04 / З.О. Тягунова. – Полтава, 2012. – 20 с.
233. Тягунова Н.М. Маркетинговий потенціал роздрібних торговельних підприємств споживчої кооперації України / Н.М. Тягунова, З.О. Тягунова // Наук. вісн. Полтавського ун-ту споживчої кооперації України. – 2010. – № 4. – С. 172–178.
234. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / [І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін.] – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
235. Файзулаєва К.А. Оцінка маркетингового потенціалу на аналітичному етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві. / К.А. Файзулаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 289-292.
236. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О. І. Олексюк – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

237. Хаустова К.М. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку промислових підприємств України/ К.М. Хаустова // Науковий вісник Мукачівського технологічного інституту. – Мукачево, 2006. – № 2. – С. 167–172.
238. Хаянок Т.М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Хаянок // Агросвіт. – 2015. – № 9. – С. 65–68. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_9\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_9_14),
239. Хейман С.А. Производственный и научно-технический потенциал СССР [Текст]/ С.А. Хейман // Вопросы экономики. – 1982. – №12. – С. 13–22.
240. Шацкий А.И. Оценка эффективности управления маркетинговым потенциалом / А.И. Шацкий // Креативная экономика. – 2013. – № 5 (77). – С. 111–116.
241. Юлдашева О.У. К вопросу теории и методологии формирования маркетингового потенциала компании / О.У. Юлдашева // Прикладная экономика. – 2010. – С. 95–110.
242. Юлдашева О.У. Теория и методология развития маркетингового потенциала фирмы : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О.У. Юлдашева. – Санкт-Петербург, 2006. – 357 с.
243. Янкевич П.А. Экономический потенциал предприятия и методы оценки [Электронный ресурс] / П.А. Янкевич. – Москва : МГГУ. – 2006. – Режим доступа : <http://www.giab-online.ru>.
244. Розуменко С.М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії / С.М. Розуменко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 3 (23). - С. 170–172.
245. Дончак Л.Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування / Л.Г. Дончак // Вісник Хмельницького національного університету. - 2018. - № 4. - С. 7–11.
246. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. - 352 с.
247. Скорук О.В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва / О.В. Скорук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2016. - Вип. 7. - С. 95–98.
248. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О.В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. - 2014. - Вип. 1. - С. 187–192. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup\\_2014\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2014_1_34).
249. Бойківська Г.М. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства / Г.М. Бойківська, Л.Г. Дончак // Інфраструктура ринку. - 2019. - Вип. 28. - С. 88–93. - Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28\\_2019\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf)

250. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства / А.А. Дискіна // Інтелект XXI. - 2018. - № 2. - С. 67–71.
251. Anderson D. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders / D. Anderson, L. A. Anderson. – San Francisco : Pfeiffer, 2001. – 272 p.
252. Cameron E. Making Sense of Change Management :A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed. / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. – 2009. – 384 p.
253. Galpin Timothy J. The human side of change: A practical guide to organization redesign / Timothy J. Galpin. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996. – 142 p.
254. Kotter J. P. Leading Change / J. P. Kotter / Harvard Business Press, 1st edition, 1996. – 208 p.
255. Kudray Lisa M. Global trends in managing change / Lisa M. Kudray, Brian H. Kleiner // Industrial Management. – 1997. – № 3, May-June. – P. 14 – 22.
256. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. – М.: Мысль, 1989. – 189с.
257. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці:[навч. посіб.] / Т. С. Андреева, Т. Е. Петровська. – Х.: "Бурун и К", 2005. – 128 с.
258. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. / И. Т.Балабанов – М.: – Финансы и статистика, 1996. – 224 с.
259. Бартон Томас Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься [Текст] /Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.– 208 с. ил. – Парал. тит. англ.
260. Бартон Томас Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний [Текст]: пер с англ. / Томас Л. Бартон, Уильям Г. Шенкир, Пол Л. Уокер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.
261. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства : автореф. дис.канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Є. Беляєва ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2009. – 20 с
262. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с. – (Серия "Библиотека финансового менеджера"; Вып. 12).
263. Буз, О. О. Застосування методу Монте-Карло для аналізу ризиків інноваційного проекту (на прикладі впровадження 4G LTE-технологій в Україні) О. О. Буз // Економіка і фінанси. – 2015. – №1.– С. 3-7.
264. Вербицька Г.Л. Вибір заходів обмеження економічного ризику / Г.Л. Вербицька // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ.– 2004.– Вип. 189, Т. 2. – 607-615 с.

265. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. - К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
266. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків / О.М. Герасименко // Ефективна економіка. – 2013. – №5. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
267. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень/ І.В.Гончаров. — Х.: ХП, 2003. – 150 с.
268. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки [Текст]: Монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков. За наук. ред. В.М. Гранатурова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
269. Гриньов А. В. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств у глобальному середовищі / А. В. Гриньов. – Х.: «ХНАДУ», 2008. – 148 с.
270. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 3-є вид., перероб. і допов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 432 с.
271. Диба М. І. Суть та види фінансових ризиків у системі ризик-менеджменту підприємства / М.І. Диба // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. – № 635. – С. 22–28.
272. Івченко І.Ю. Економічні ризики: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 304 с.
273. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій. Навчальний посібник / І.Ю. Івченко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344с.
274. Клейменова Г. В. Управление рисками в системе методов и инструментов стратегического менеджмента промышленных предприятий / Г. В. Клейменова, Я. А. Панкратова // Экономические науки. – 2010. – № 4. – С. 152–155.
275. Коюда В.О. Концептуальні засади управління підприємством, як економічною системою: монографія / За заг. ред. канд. екон. наук, доцента В.О. Коюди. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
276. Кравченко В. А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст і етапи розробки : [електронний ресурс] / В. А. Кравченко // Інститут економіки та менеджменту : електронне наукове фахове видання. – 2008. – №1. – Режим доступу журналу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko\\_108](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108).
277. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова – М.: ИНФРА-М, 2009. – 224 с.

278. Лопатовський В. Г. Організація процесу управління ризиками на вітчизняних підприємствах / В. Г. Лопатовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – №4, Т.3. – С. 184-188.
279. Мамажонова Г. Ю. Применение метода имитационного моделирования (метод Монте Карло) для управления рисками проекта [текст] // Г. Ю. Мамажонова, О. Л. Колобова, М. Ф. Яковлева / Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2016/1573/25275>.–16.10.2016.
280. Маслянюк, П. П. Непараметричне Монте-Карло: вдосконалений метод моделювання ризиків на фінансовому ринку / П. П. Маслянюк, А. В. Рябушенко // Всеукраїнський математичний конгрес. — К.: Інститут математики НАН України, 2009. — Режим доступу: [http://www.imath.kiev.ua/~congress2009/Abstracts/Maslyanko\\_Ryabushenko.pdf](http://www.imath.kiev.ua/~congress2009/Abstracts/Maslyanko_Ryabushenko.pdf).
281. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: [Навч. посібник] / А. В. Матвійчук. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 224 с.
282. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко // Вісник Запорізького нац. ун-ту. – 2010. – №3 (7). – С. 72–79.
283. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. канд. екон. наук : / Д. В. Найпак ; Харк. нац. економ. ун-т. – Х., 2011. – 20 с
284. Носова Є. Система показників фінансового стану / Є. Носова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2012. – № 138. – С. 53 – 56.
285. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.:Кондор, 2005. – 854с.
286. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 256с. 166
287. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В.С. Пономаренко. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
288. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії “ризик” / Ю. Сенейко // Регіональна економіка. – 2006. - №1. – 206-211 с.
289. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : Навчальний посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004.– 200 с.
290. Кравчук Г.В. Регіональний маркетинг в системі управління економічними процесами / Національний авіаційний ун-т.-К., 2006. - 286 с.

291. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу : монографія, 2008. – 196 с.
292. Тариавська Н. П. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів / Н.П.Тариавська, Р.М.Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 1997- 456 с.
293. Івашова Н.В. Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=rnEvy4gAAAAJ&hl=ru>
294. Лебеденко М.С. Веб-ресурс як ефективний інструмент маркетингових комунікацій. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_2\\_1/178-182.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/178-182.pdf)
295. Fleischner M.H. SEO made Simple. Strategies for dominating the world’s largest search engine / M.H. Fleischner.– CreateSpace, 2011. – 128 p.
296. Journal of Management and Marketing Research. Міжнародний журнал дослідництва і менеджменту – № 2. – Р. 13-23.
297. Офіційний інформація підприємства ТОВ «ТОВПРОМСТРОЙТЕХ»
298. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://clarity-project.info/tenderer/32035741>
299. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. - 2008. - 368 С. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://obuchalka.org/20200123117931/marketing-uchebnik-dlya-vuzov-standart-tretego-pokoleniya-bojuk-s-kovalik-l-maslova-t-rozova-n-teor-t-2012.html>
300. Welch, M., & Jackson, P. (2007). Re-Thinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. Corporate Communications: An International Journal, 12, 177-198. – Режим доступу: <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/200908/rethinking-internalcommunication-Welch-and Jackson.pdf>.
301. Дик В.В., Лужецкий М.Г., Родионов А.Э., «Электронная коммерция», 2005. - 376 с. – Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://biznesbooks.com/components/com\\_jshopping/files/demo\\_products/elektronnaya-kommertsiya-dik-v-v-luzhetskij-m-g-rodionov-a-e.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://biznesbooks.com/components/com_jshopping/files/demo_products/elektronnaya-kommertsiya-dik-v-v-luzhetskij-m-g-rodionov-a-e.pdf)
302. Owen R. The structure of online marketing communication channels / R. Owen, P. Humphrey. The Structure of Online Marketing Communication Channels. Journal of Management and Marketing Research, 2, 54-62: – Режим доступу: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1541953](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1541953)
303. Вирин Ф.Ю. Интернет-маркетинг. Полный сборник практических

304. Инструментов, 2010. - 224 с. – Режим доступу: <https://obuchalka.org/2017040293864/internet-marketing-polnii-sbornik-prakticheskikh-instrumentov-virin-f-u-2010.html>
305. Пілюшенко В. Л. Інформаційні технології у маркетингу і рекламі : навч. посіб. / В. Л. Пілюшенко. - Донецьк, 2005. – 204 с.
306. Гуров Ф.Н. Продвижение бизнеса в Интернет: все о PR и рекламе в
307. сети //М.: Вершина. - 2008. - С. 78.
308. Івашова Н.В. Бренд-орієнтована система управління маркетинговими комунікаціями промислового підприємства / Н.В. Івашова // Інновації в маркетингу промислового підприємства : монографія / за заг. ред. О.С. Телетова. – Суми : СумДУ, 2013. – 282 с.
309. Сташук В.А. Состояние водного хозяйства Украины: водные ресурсы в сельском хозяйстве. Презентація оприлюднена на Литовсько-українській конференції: "Впровадження технологій Індустрії 4.0 в агросекторі" (м.Київ, Українського союзу промисловців і підприємців, 12 липня 2021 р.). URL: [https://www.youtube.com/watch?v=5Yu1ZDckY\\_0&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=5Yu1ZDckY_0&t=2s)
310. Ромащенко М.І., Богаєнко В.О., Шатковський А.П., Матяш Т.В., Коломієць С.С., Шевчук С.А., Даниленко Ю.Ю.Сардак А.С. Концептуальні засади управління поливами при зрошенні. – Меліорація та водне господарство. – 2022. – №1. URL: [http://mivg.iwpim.com.ua/?page\\_id=43](http://mivg.iwpim.com.ua/?page_id=43)
311. Артур Херувімов: Посуха змусила працювати завод «Фрегат» у дві зміни. URL: <https://agravery.com/uk/posts/author/show?slug=artur-heruvimov-posuha-zmusila-pracuvati-zavod-fregat-u-dvi-zmini>
312. FregatSmart: Скільки можна зекономити із системами розумного зрошення. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/fregatsmart-skilki-mozna-zekonomiti-iz-sistemami-rozumnogo-zrosenna>
313. Немцева Ю. Через війну ціни на вітчизняну дощувальну техніку зросли на 10-20%. URL: <https://kurkul.com/news/30686-cherez-viynu-tsini-na-vitchiznyanu-doschuvalnu-tehniku-zrosli-na-10-20>
314. Сучасні системи зрошення. URL: <https://www.agronom.com.ua/suchasni-systemy-zroshuvannya/>
315. Top 10 Agriculture Trends, Technologies & Innovations for 2022. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/agriculture-trends-innovation/>
316. Сидоренко В., Малярчук В. Інформаційні технології у розвитку систем зрошення. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/mekhanizatsiia-apk/item/17598-informatsiini-tekhnohohii-u-rozvytku-system-zroshennia.html>

317. Німецький досвід в цифровізації в аграрному управлінні – шанси та виклики для України. URL: <https://www.youtube.com/channel/UCoVvcvDAN0IAbv4dUSBKTQ>
318. ФАО. 2020. Положение дел в области продовольствия и сельского хозяйства. Решение проблем с водой в сельском хозяйстве. Рим. URL: <https://doi.org/10.4060/cb1447ru>
319. Шатковський А.П. Мельничук Ф.С., Ретьман М.С., Гуленко О.І., Калілей В.В. Стан і перспективи застосування підгрунтового краплинного зрошення у контексті змін клімату. Підземні води як стратегічний ресурс економічного розвитку держави: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22 березня 2022 р. / ІВПІМ НААН України. Київ, 2022. С. 22-23. URL: <http://mivg.iwpim.com.ua/files/tezy2022.pdf>
320. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (2017) Project Management Institute: Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 537 p.
321. Milosevic, D. and P. Patanakul, (2005) Standardized project management may increase development project success. International Journal of Project Management. 23. p. 181-192.
322. Chin, C.M.M. & Yap, Eng Hwa & Spowage, Andrew. (2010) Classifying & Defining Project Management Methodologies. PM World Today. XII.
323. Project Management Methodologies (2022) Bay Atlantic University. URL: <https://bau.edu/blog/project-management-methodologies/>
324. Жигалкевич, Ж.М. Чухліб, В.Є. (2019) Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет. 6(17). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf)
325. McConnell, E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. URL: <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition/>
326. Галушка, В. (2020) Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. Філософія права. 7. С. 430-434.
327. Learn about Scrum, Waterfall & Agile Methodologies URL: <https://www.inflectra.com/Methodologies/>
328. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom. URL: <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C11669509>
329. Anbari, F. T. (2002). Six sigma method and its applications in project management. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.



330. Edeki, C. (2013). Agile Unified Process. International Journal of Computer Science and Mobile Applications. Vol.1 Issue. 3. p. 13-17.
331. Zaabab, F. (2018). DSDM (Dynamic Systems Development Method). PMI. URL: <https://www.projectmanagement.com/>
332. Disciplined Agile® Delivery (DAD). URL: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/introduction-to-dad>
333. PMI (2021) Pulse of the Profession® Report. Europe. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021-by-region>
334. Hybrid Project Management. URL: <https://teamhood.com/project-management-resources/hybrid-project-management/>
335. Dixon, M. (2000) APM. Project management body of knowledge, in Association for Project Management.
336. Virine, Lev (2013). Integrated Qualitative and Quantitative Risk Analysis of Project Portfolios. In Proceedings of Enterprise Risk Management Symposium. April 22–23, 2013, Chicago, IL.
337. Корзаченко, О.В. (2013) Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 3. С. 64–69.
338. Подзігун С.М. Формування маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі [Електронний ресурс] // Все про туризм. Туристична бібліотека. – Режим доступу :[https://tourlib.net/statti\\_ukr/podzigun.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/podzigun.htm).
339. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент. - М. : Книжковий світ, 2003. - 165 с.
340. Довгаль Г.В., Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм» . – Вип. 9, 2019. – с.190-196.
341. Покоłodна М.М., Організація екскурсійної діяльності: підручник ХНУМГ ім. О. М. Бекетова– Харків, 2017. – 144с.
342. Тонкошкур М. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Організація туризму» (Основи туризмознавства) (для студентів 1-2 курсу денної та заочної форми навчання за напрямом підготовки 6.140103 – Туризм) / М. В. Тонкошкур, В. В. Абрамов, Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 134 с.
343. Офіційний туристичний сайт міста Львова // [Електронний ресурс]: Режим доступу — <http://lviv.travel/ua/index> – Станом на 19.10.2017. – Назва з екрана.
344. Топ-тур Львів // [Електронний ресурс]: Режим доступу – <http://top-tour.lviv.ua> – Станом на 19.10.2017. – Назва з екрана.

345. Галицький район Львова // [Електронний ресурс]: Режим доступу – [https://uk.wikipedia.org/wiki/Галицький\\_район\\_\(Львів\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Галицький_район_(Львів)) Станом на 19.10.2017. – Назва з екрана.
346. Polyglot – міжнародна фриланс-платформа лінгвістичних послуг// [Електронний ресурс]: Режим доступу – <https://2polyglot.com/ua/blog/63>– Станом на 19.10.2017. – Назва з екрана
347. Моголова А. Ю., Бодашко В. О. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – Вип. 17. Ч. 2. – С. 72–75.
348. Мальська М. П. Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2-е вид. перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
349. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
350. Рябенка М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип.52. Ч.2. – С.46-51
351. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства // Вісник економіки транспорту і промисловості. –2016. – №56. –С.68-73.
352. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2016.– №2(74).– С.70-76.
353. PwC. Global M&A Industry Trends: 2022 Mid-Year Update. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html> (дата звернення: 27.10.2022).
354. IGI Global. What is Digital Business Transformation (DBT)? URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/digital-business-transformation-in-ports/97922> (дата звернення: 27.10.2022).
355. UN. The Age of Digital Interdependence. Digital Cooperation un secretary-general's high-level panel. 2019. URL: <https://www.un.org/en/pdfs/DigitalCooperation-report-for%20web.pdf> (дата звернення: 21.10.2022).
356. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf, 1995. URL: <http://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf>. (дата звернення: 26.10.2022).
357. Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Синягов С.А. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий. International Journal of Open Information Technologies. 2016. № 4. P. 4-11.

358. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. № 3. С. 13-23.
359. Деєва Н.Е., Делейчук В.В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Молодий вчений. 2018. № 3(2). С. 653-659.
360. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
361. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112.
362. Nanry J., Narayanan S., Rassej, L. Digitizing the Value Chain. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/digitalizing-the-value-chain> (дата звернення: 26.10.2022).
363. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Інтернаука. 2018. Т. 2. № 2. С. 20-32.
364. Гусєва О.Ю, Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33-39.
365. Дибя М.І., Гернего Ю.О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 50-63.
366. Тетерятник Б.С. Тенденції діджиталізації та віртуалізації як вектор сучасного розвитку світового господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 29. Т. 2. С. 21-23.
367. Туль С. І. Сучасні методики інтегральної оцінки діджиталізації світової економіки та ринку праці. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 42. С. 12-18.
368. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1 (51). С. 92-96.
369. Мешко Н.П., Сазонець О.М., Джусов О.А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк, Юго-Восток, 2012. 470 с.
370. Brennen S.J., Kreiss D. Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. John Wiley & Sons, 2016. P. 1-11.
371. Boulton C. What is digital transformation? A necessary disruption. 2020. URL: <https://www.cio.com/article/3211428/what-is-digital-transformation-a-necessary-disruption.html> (дата звернення: 23.10.2022).

372. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р. . Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97> (дата звернення: 23.10.2022).
373. Kwilinski A., Trushkina N. Features of digital marketing in the context of informational economy. Modern innovative and information technologies in the development of society: monograph / Edited by M. Ekkert, O. Nestorenko, M. Szynek; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 158-165.
374. Bezpartochna O., Trushkina N. E-commerce in the age of digital transformation. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph / VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2021. P. 306-318.
375. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. Věda a perspektivy. 2021. № 5(5). S. 62-74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).
376. Hnatyshyn L., Prokopyshyn O., Trushkina N. Transformation of marketing activity of agricultural enterprises in the digital economy: theoretical aspects. Digitalization and Information Society. Selected Issues: Monograph 53 / Edited by A. Ostenda, T. Nestorenko. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2022. P. 361-372.
377. Tsvirko O., Misiukevych V., Trushkina N. Modern trends and models of development of retail trade in the digital economy. The influence of the new generation of communication on the formation of the future economy: monograph / Edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2022. P. 29-43. <https://doi.org/10.46489/TIOTNG-13>.
378. Храпкіна В., Трушкіна Н. Застосування штучного інтелекту у цифровому маркетингу. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисц. навч. посіб. / за наук. ред. к.е.н., доц. І.Л. Татомир, к.е.н., доц. Л.Г. Квасній Трускавець: ПОСВІТ, 2022. С. 300-311.
379. Zaloznova Yu., Trushkina N. Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. Virtual Economics. 2019. Vol. 2. No 1. P. 63-80. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4)).
380. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 196-204. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.
381. Трушкіна Н.В., Бугаєва М.В. Трансформація клієнтського сервісу як складова логістичного менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 7 (40). С. 70-80. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).70-80](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).70-80).

382. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98-107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>.
383. Trushkina N., Prokopyshyn O., Dranus L. Customer relationship management in the system of logistics administration at agricultural enterprises. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph. Iss. 4 / in edition D. Diachkov; Poltava State Agrarian University. Prague: Eastern European Center of the Fundamental Researchers, Nemoros s.r.o., 2022. P. 190-196.
384. Савицька О.М., Салабай В.О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку Індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.65> (дата звернення: 27.10.2020).
385. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
386. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.
387. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). Str. 115-129. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).
388. Віднійчук-Вірван Л.А. Платіжні системи : навчальний посібник. Львів : Магнолія плюс, 2017. 190 с.
389. Principles for financial market infrastructures / CPSS-IOSCO. Basel: BIS, 2012. 188 p.
390. Kokkola T. The payment system Payments, securities and derivatives, and the role of the Eurosystem / Tom Kokkola. ECB, 2010. 369 p.
391. Мишкін Фредерік С. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. Київ: Основи, 1998. 963 с.
392. Квасницька Р.С., Форкун І.В., Гордеєва Т.А. Сучасні підходи забезпечення інформаційної безпеки платіжних систем та їх кіберзахисту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 5, Том 1. С. 47-52.
393. Закон України «Про платіжні послуги» від 17.08.2022 р. № 1591-IX. URL: <https://bit.ly/3GToY0c>
394. Інформація з Реєстру платіжної інфраструктури. Національний банк України. URL: <https://bit.ly/3ATQg2u>

395. Kvasnytska R., Dotsenko I., Matviychuk L., Oliinyk L. Organization of Management of Moral Risks of Banking Activity in a Modern. Business Environment. Lecture Notes in Networks and Systemsthis link is disabled. 2022. №487. P. 243–249.
396. Про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні : Постанова НБУ № 187 від 24.08.2022. URL: <https://cutt.ly/gBeF76G>
397. Методичні рекомендації з управління ризиками в платіжних системах. Національний банк України. URL: <https://cutt.ly/sBeGc5q> (29.09.2022)
398. Методичні рекомендації щодо управління операційним ризиком (у тому числі кіберризиком та безперервністю діяльності) та забезпечення зберігання інформації про клієнтів об'єктами платіжної інфраструктури. Національний банк України. URL: <https://bit.ly/3rhGHW6> (29.09.2022)
399. Трусова Н., Чкан І. Платіжні системи в Україні та ризики їх функціонування. Бізнес Інформ. 2021, № 1. С. 257–263.
400. Lysenko S., Bobrovnikova K., Gaj P., Sochor T., Forkun I. Resilient computer systems development for cyberattacks resistance. CEUR Workshop Proceedings 2853. 2021, P. 353–361. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2853/short41.pdf>
401. Стартує інформаційна кампанія Національного банку з платіжної безпеки #ШахрайГудбай. URL: <https://bit.ly/3F4OLjB>
402. Плиса В.Й. Особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку страхового ринку в Україні. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2001. Вип. 30. С. 158-167.
403. Плиса В.Й. Страховий менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 378 с.
404. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О.Є. Кузьмін [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.
405. Бистрова, Ю.В. Інноваційні методи навчання у вищій школі України. Право та інноваційне суспільство. 1 (4), 27-33 (2015).
406. Грицуленко, С.І.: Методика викладання економічних дисциплін: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Грицуленко С.І., Потапова-Сінько Н.Ю., Гарбера К.М. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 224 (2012).
407. Шестопалюк, О.В.: Інноваційні моделі навчання в діяльності вищих навчальних закладів. Теорія і практика управління соціальними системами 3, 118-124 (2013).
408. The Learning in Depth Homepage, <http://ierg.ca/LID/> last accessed 2019/03/14.
409. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O.: In-depth teaching on European Union matters for future professionals related to Industry 3.0 and Industry 4.0. Eastern European Journal of Regional Studies. 3 (1), 24-30 (2017)

410. Kieran, Egan: “Learning in Depth” in teaching education. *Teaching education* 26 (3), 288-293 (2015) doi10.1080/10476210.2014.996745
411. Debate Guidelines by Karl Popper, <https://kavkasite.wordpress.com/2016/03/09/debate-guidelines-by-karl-popper/>, last accessed 2019/03/14.
412. Мельник, Л. Г.: Предпосылки формирования «Интернета вещей»: экономический анализ. *Механізм регулювання економіки* 1, 8-27 (2018).
413. Sineviciene, L., Sotnyk, I., Kubatko, O. Determinants of energy efficiency and energy consumption of Eastern Europe post-communist economies. *Energy & Environment* 28(8), 870–884 (2017) <https://doi.org/10.1177/0958305X17734386>
414. Karintseva, O.I. Economic restructuring in Ukraine in view of destructive effect of enter-prises on environment *International Journal of Ecological Economics and Statistics* 38 (4), 1-11 (2017).
415. Mlaabdal Saady Mahmood Abaas, Chygryn, O., Kubatko, O. and Pimonenko, T. Social and economic drivers of national economic development: the case of OPEC countries. *Problems and Perspectives in Management* 16(4), 155-168 (2018). doi:10.21511/ppm.16(4).2018.14
416. Sotnyk, I., Dehtyarova, I., Kovalenko, Y.: Current threats to energy and resource efficient development of Ukrainian economy. *Actual Problems of Economics* 11, 137–145 (2015).
417. Melnyk, L. G. Trialectics of Systems Formation and Development. *Actual Problems of Economics* 10 (160), 34-39 (2014).
418. Industry 4.0. Wikipedia: [http://en.m.wikipedia.org/wiki/Industry\\_4.0](http://en.m.wikipedia.org/wiki/Industry_4.0)
419. Schwab, K.: *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond* (2016), <https://www.weforum.org/agenda/>
420. Назаров Д. Четвёртая промышленная революция: Интернет вещей, циркулярная экономика и блокчейн: <http://www.furfur.me/furfur/changes/changes/216447-4-ayapromyshlennaya-revolyuetsiya>
421. The Basque Declaration. New Pathways for European Cities and Towns to create productive, sustainable and resilient cities for a liveable and inclusive Europe (2016): <http://conferences.sustainablecities.eu>
422. Monscierge – Your Brand Platform. URL: <https://www.monscierge.com/contact>
423. MacCannell, Dean. 2013. *The tourist: A new theory of the leisure class*. Berkeley: Univ. of California Press.
424. McMullen, Melissa. 2017. *Tourism and intercultural communication*. In *The international encyclopedia of intercultural communication*. Edited by Young Yun Kim, 1–9. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

425. Held, Gudrun, ed. 2018. Strategies of adaptation in tourist communication: Linguistic insights. Leiden, The Netherlands: Brill.
426. Bielenia-Grajewska, Magdalena, and Enriqueta Cortes de los Rios, eds. 2017. Innovative perspectives on tourism discourse. Hershey, PA: IGI Global.
427. Демченко О.П. Прагматика фінансового забезпечення медичного страхування в Україні. Молодий вчений. 2016. №10 (37). С. 363-368. UPL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/10/83.pdf>
428. Арцатбанова О.В. Порівняльний аналіз підходів до побудови економічних механізмів функціонування системи охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. №10. 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1399>
429. Резнікова Н.В., Іваненко О.А., Войнович О.І. Моделі конкуренції на ринку послуг в сфері охорони здоров'я: проблема використання потенціалу медичної галузі та її регулювання в умовах глобалізації. Ефективна економіка. №2. 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/13.pdf)
430. Сокирко О.С. Кобзар І.А. Ханалієва І.С. Розвиток медичного страхування: зарубіжний досвід та можливості його використання в Україні. Економіка і суспільство. №19. 2018. С. 1139-1145. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/171.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/171.pdf)
431. Статистика страхового рынка Украины. Інтернет-журнал «Про страхування». UPL: <https://forinsurer.com/stat>
432. Lukasz Jasinski. Conditions for Development of the Private Health Insurance in Poland. Journal of US-China Public Administration. February 2015. Vol. 12. No. 2. Pp. 153-165.
433. Nina Alexandersen, Anders Anell, Oddvar Kaarboe, Juhani S. Lehto, Liina-Kaisa Tynkkynen, Karsten Vrangbæk. The development of voluntary private health insurance in the Nordic countries. Nordic Journal of Health Economics. Vol. 4. 2016. No. 1. Pp. 68-83.
434. Головнина Н.В. Экономические модели национальных систем здравоохранения. Муниципальная экономика. URL: [korunb.nlr.ru>query\\_info.php](http://korunb.nlr.ru/query_info.php)
435. Глобальні витрати на охорону здоров'я у 2023 році зростуть на 10%. Дослідження WTW. URL: <https://forinsurer.com/news/22/10/26/41916>
436. Рейтинг страхових компаній з добровільного медичного страхування за 1 півріччя 2022 року. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/6/45>
437. Рейтинг страхових компаній із добровільного страхування здоров'я на випадок хвороби за 1 півріччя 2022 року. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/22/6/48>



438. BALASSA, B. (1965): Trade Liberalisation and 'Revealed' Comparative Advantage. *The Manchester School of Economics and Social Studies*, 33, 99-123.
439. CEFIC (2022): Facts and Figures Leaflet. [online].
440. DIMELIS, S. - GATSIOS, K. (1995): Trade with Central and Eastern Europe: The Case of Greece. in: R. Faini a Portes, R. (eds.). *EU Trade with Eastern Europe: Adjustment and Opportunities*. London: CEPR.
441. EUROPEAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION (2021): Automotive Industry Pocket Guide 2021-2022 [online]. [www.acea.be](http://www.acea.be)
442. EUROPEAN COMMISSION (2009): European Competitiveness Report 2008. European Commission, Brussels, 2009.
443. EUROPEAN COMMISSION (2021): The 2021 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [online].
444. FERTÖ, I. - HUBBARD, L.J. (2003): Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian Agri-Food Sectors. *The World Economy*, 26(2), 247-259.
445. FINGER, J.M. - KREININ, M.E. (1979): A Measure of 'Export Similarity' and its possible Use. *Economic Journal*, 89, pp. 905-912.
446. GREENAWAY, D. - MILNER, C. (1993): Trade and Industrial Policy in Developing Countries: A Manual of Policy Analysis. The Macmillan Press, 181-208.
447. IMD World Competitiveness Center (2021): World Competitiveness Ranking 2021 [online].
448. LIESNER, H.H. (1958): The European Common Market and British Industry. *Economic Journal*, 68, 302-316.
449. OECD (1992): Technology and the Economy: the Key Relationships. OECD: Paris, 1992. 328 p. ISBN 92-641-3622-3
450. PORTER, M.E. (1990): The Competitive Advantage Of Nations. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1990, p. 73-91. [online].
451. PORTER, M. (2003): Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. In *Global Competitiveness Report 2002-2003*. Geneva: World Economic Forum, Harvard University, 2003.
452. SCOTT, B.R.–LODGE, G.C. (1985). US Competitiveness in the World Economy. *The International Executive*. 1985, Volume 27, Issue 1.
453. UTKULU, U. - SEYMEN, D. (2004): Revealed Comparative Advantage and Competitiveness: Evidence for Turkey vis-à-vis the EU/15. European Trade Study Group 6th Annual Conference, ETSG, Nottingham, September 2004.

454. VOLLRATH, T.L. (1991): A Theoretical Evaluation of Alternative Trade Intensity Measures of Revealed Comparative Advantage. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 130, 265-279.
455. Kozak Yu. H. (2017), *Mizhnarodna ekonomika: v pytanniakh ta vidpovidiakh: pidruchnyk.*[ International economy: in questions and answers: textbook].Tsentru uchbovoi literatury. Ukraine.
456. Belinska Ya. V., Koliada O. V., Nazarov M. I. (2018), *Eksportno-importni operatsii* [Export-import operations]: textbook, Universytet DFS Ukrainy, Irpin, Ukraine.
457. Melnyk Yu.V.(2020), *Konspekt leksii z dystsypliny «Zovnishnoekonomichna diialnist pidpriemstva»* [External economic activity of the enterprise], TNEU, Ternopil. Ukraine.
458. Shtal T.V., Bestuzheva S.V., Tyshkevych S.S.(2017), *Problems of improving the management of international contractual activities of the enterprise. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh : zb. nauk. pr.*, [ Economic strategy and prospects for the development of trade and services: coll. of science pr.], Kharkiv : KhDUKhT, Vyp. 2 (26). Ukraine. Pp.180-196.
459. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V.(2020) *Marketynh : navch. posibnyk.* [Marketing: textbook], Lviv : Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, Ukraine.
460. Skibitskyi O. M., Matvieiev V. V., Shchelkunov V. I., Podrieza S. M. (2016) *Stratehichne upravlinnia korporatsiiamy : navch. posib.*[ Strategic management of corporations: textbook], Kyiv : Tsentru uchb. lit., Ukraine.
461. Khachatryan V. V., Tkachuk O. M., Menchynsjka O. M. (2020) *Svitovi trendy prostorovogho naukovo-tekhnichnogho rozvytku biznes-procesiv* [World trends in spatial scientific and technical development of business processes]. *Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation*, vol. 6, pp.145-157.
462. . Bokovets V.V., Davydiuk L.P. (2021), *Elektronna torhivlia yii znachennia dlia rozvytku biznesu* [E-commerce and its importance for business development.] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky.* №1(290). S.210-214.
463. Diya. *Business online platform for entrepreneurs*: available at : <https://business.dii.gov.ua/> (accessed 01 July2022 ).
464. Official website of the "UA Anti-crisis" initiative. available at: <https://anti-crisis.club/temi-konsultacy> (accessed 01 July2022 ).
465. Roach Stephen S. *Deglobalization’s China Wild Card*. Project Syndicate. Jul 25, 2022. [Electronic resource] - Available at: <https://www.project-syndicate.org/commentary/china-hit-hard-by-slowing-world-trade-by-stephen-s-roach-2022-07>

466. Шляхи розійшлися. Китай зупинив інвестиції в Росію за глобальною програмою розвитку – FT. 25.08.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/kitay-zupiniv-investiciji-v-rf-za-globalnoyu-programoyu-novini-rosiji-50258621.html>
467. FAO Global Report on the Food Crisis 2022 – [Electronic resource] - Available at: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cb9997en/>.
468. Олександр Шаров. Економічна дипломатія: Іноземний досвід у галузі економізації зовнішньої політики. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ufpa.org.ua/blog/3844>
469. Dmytro Rybakov. To restore everything: what you should know about the “Marshall Plan” for Ukraine and its historical origins. 16 JULY 2022. [Electronic resource] - Available at: <https://mind.ua/en/publications/20244464-to-restore-everything-what-you-should-know-about-the-marshall-plan-for-ukraine>
470. The crisis in Ukraine: implications of the war for global trade and development [Electronic resource] - Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/imparctukraine422\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/imparctukraine422_e.pdf)
471. The crisis in Ukraine: implications of the war for global trade and development [Electronic resource] - Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099750104252216595/pdf/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf>
472. Saner R., Yiu L. International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times – Discussion Papers in Diplomacy, No.84, January 2003, Netherlands Institute of International Relations “Clingendael”, p.11.
473. Coolsaet R. Historical Patterns in Economic Diplomacy. From Protectionism to Globalisation. The case of Belgium – ISA 2001, Chicago, p.3.
474. ВРУ [Electronic resource] - Available at: <http://fpp.com.ua/topic/ekonomichna-dyplomatiya/>
475. Яценко О. М. Економічна дипломатія у формуванні і розвитку національного бренду. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2020. No 3-4 (276-277). – С. 14-30. DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-14-30
476. Kostecki M., Naray O. Commercial diplomacy and international business. Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations-Clingendael||, April 2007, 42 p.
477. Curzon G. Multilateral Commercial Diplomacy, London: Michael Joseph, 1965. 367 p.
478. Okano-Heijmans M. Conceptualizing Economic Diplomacy: the Crossroads of International Relations, Economics, IPE and Diplomatic Studies. The Hague Journal of Diplomacy. 2011. Vol. 6, No. 1-2. P. 7-36.

479. Woolcock S. EU Economic Diplomacy: The Factors Shaping Common Action». *Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives* / eds. P. A.G. Van Bergeijk, M. Okano-Heijmans and J. Melissen. The Hague: Martinus Nijhoff, 2011. P.83-99.
480. Грушинська Н. М. Економічна дипломатія в сучасних геоекономічних процесах формування світового порядку. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 110-116. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao\\_2014\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_16)
481. Татаренко Н. О. Економічна дипломатія: світовий досвід та українські здобутки (політико-економічний аспект). *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2015. Вип. 22(2). С. 4-9. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau\\_2015\\_22%282%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2015_22%282%29__3)
482. Фліссак К. А. Економічна дипломатія у системі забезпечення національних інтересів України. Тернопіль: Новий колір, 2016. 812 с.
483. Циганкова Т.М., Євдоченко О.О. Активізація національної системи комерційної дипломатії. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: моногр.: в 2 т. / Д.Лук'яненко та ін.; за заг. ред. Д.Лук'яненка, А.Поручника. – К.: КНЕУ, 2006. Т. 1. с.153-163.*
484. Reuvers S., Ruel H. *Research on Commercial Diplomacy: A Review and Implications. Commercial Diplomacy and International Business: A Conceptual and Empirical Exploration* / ed. H. Ruël. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2012. P.1-27.
485. Tsyhankova T., Bezverkha I. Transformation of Ukraine's Commercial Diplomacy: Reshaping the Model. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3, No. 4. pp. 280-288.
486. Rana K. *Bilateral Diplomacy*. Delhi: Manas Publications, 2002. 283 p.
487. Rana, K. *Serving The Private Sector: India's Experience In Context. The New Economic Diplomacy: Decision-Making and Negotiation in International Economic Relations* / ed. Bayne N., Woolcock S. 1st ed. Farnham: Ashgate Publishing, Ltd., 2011. 451 p.
488. *World Trade Report: Six Decades of Multilateral Cooperation, What Have we Learnt?* Geneva: WTO. p. 207.
489. The GATT's starting point: tariff levels circa 1947. Chad P. Bown, Douglas A. Irwin (2015). Working Paper 21782. – Режим доступу: <https://www.dartmouth.edu/~dirwin/docs/w21782.pdf>
490. Структурні зміни у світовій торгівлі як чинник розвитку внутрішнього ринку України : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НААН України Т.О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – Електрон. ресурс. – К., 2019. – 350 с. – Режим доступу: <http://ief.org.ua/docs/mg/310.pdf>.

491. Супрун Н. А. Еволюція концептуальних засад доктрини протекціонізму / Н. А. Супрун, Т. Л. Боднарчук // Економічна теорія. - 2013. - № 4. - С. 66-77. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_6).
492. Evolution of the international trading system and its trends from a development perspective, UNCTAD (2017). - Режим доступу: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdb64d5\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdb64d5_en.pdf)
493. Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ). - [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_264#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_264#Text).
494. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні. / Наук. ред. В.Юрчишин . – Київ: Заповіт, 2019. – 190 с.
495. Official website of the World Trade Organization - Glossary. [Electronic resource] - Available at: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/glossary\\_e/notification\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/glossary_e/notification_e.htm)
496. Wolfe, Robert (2013): Letting the sun shine in at the WTO: How transparency brings the trading system to life, WTO Staff Working Paper, No. ERSD-2013-03, World Trade Organization (WTO), Geneva, [Електронний ресурс] – [Electronic resource] - Available at: <http://dx.doi.org/10.30875/1ddcf17f-en>
497. Sanitary and Phytosanitary Information Management System. [Electronic resource] - Available at: <http://spsims.wto.org/en/PredefinedReports/NotificationsSubmittedPerYearPage>.
498. Technical Barriers to Trade Information Management System [Electronic resource] - Available at: <http://tbtims.wto.org/en/PredefinedReports/NotificationReport>.
499. Regional Trade Agreement Database. [Electronic resource] - Available at: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>.
500. Smith, Fred (2017): Reflections On The Evolution Of Trade Policy - [Electronic resource] - Available at: <https://www.forbes.com/sites/fredsmith/2017/11/03/reflections-on-the-evolution-of-trade-policy/?sh=7631f4cd1c45>.
501. Anholt, Simon (2011) «Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations,» Exchange: The Journal of Public Diplomacy: Vol. 2: Iss. 1, Article 1. [Electronic resource] - Available at: <https://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1>
502. EU Ambassadors Annual Conference 2022: Opening speech by High Representative Josep Borrell. 10.10.2022 Brussels. [Electronic resource] - Available at: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-ambassadors-annual-conference-2022-opening-speech-high-representative-josep-borrell\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/eu-ambassadors-annual-conference-2022-opening-speech-high-representative-josep-borrell_en)
503. World Trade Report 2021. [Electronic resource] - Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr21\\_e/01\\_c\\_wtr21\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr21_e/01_c_wtr21_e.pdf)

504. World Trade Statistical Review 2021. [Electronic resource] - Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2021\\_e/wts2021\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2021_e/wts2021_e.pdf)
505. Annual Report 2022. [Electronic resource] - Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/ar22\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/ar22_e.pdf)
506. Raišienė, A. G., Yatsenko, O., Nitsenko, V., Karasova, N., & Vojtovicova, A. (2019). Global dominants of Chinese trade policy development: Opportunities and threats for cooperation with Ukraine. *Journal of International Studies*, 12(1), 193-207. DOI:10.14254/2071-8330.2019/12-1/13
507. Osaulenko O., Yatsenko O., Reznikova N., Rusak D., Nitsenko V. The productive capacity of countries through the prism of sustainable development goals: challenges to international economic security and to competitiveness. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. – Vol 2, No 33. – 2020. – P. 492-499. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207214>
508. Bazaluk, O., Yatsenko, O., Reznikova, N., Bibla, I., Karasova, N., & Nitsenko, V. (2022). International integration processes influence on welfare of country. *Journal of Business Economics and Management*, 23(2), 382–398. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.16228>
509. Guseva O. Yu., Legominova S. V. Digitization – as a tool for improving business processes, their optimization. / O. Yu. Guseva, S. V. Legominova. - *Economics. Management. Business*. 2018. No. 1 (23). P. 33-39.
510. Litvinov O. M. Digitization on the threshold of digital Dachau. // O.V. Lytvynov - *State and crime. New challenges in the postmodern era*. - Kharkiv, p. 170–172 URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9635>.
511. On the approval of the Concept of the development of e-government in Ukraine: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017 No. 649-Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.
512. Panasyuk B., Burdenyuk T., Muzhevich H. Peculiarities of the digital transformation of accounting. // B. Panasyuk, T. Burdenyuk, H. Muzhevich - *Galician Economic Bulletin*. 2021. No. 1 (68). P. 70–76.
513. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 25 September 2015. Resolution 70/1. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
514. Цілі сталого розвитку: Україна : національна доповідь, 2017. URL: [https://mepr.gov.ua/files/docsНаціональна доповідь ЦСР України\\_липень 2017 ukr.pdf](https://mepr.gov.ua/files/docsНаціональна доповідь ЦСР України_липень 2017 ukr.pdf) Офіційний сайт державної служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 16.07.2022)
515. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України: статистичний збірник. Київ, 2020. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/07/Zb\\_bsph2019.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/Zb_bsph2019.pdf)

516. Продовольча безпека в Україні у 2018 році. Огляд основних індикаторів. Економічний дискусійний клуб. URL: <http://edclub.com.ua/analytika/prodovolcha-bezpeka-v-ukrayini-u-2018-roci-oglyad-osnovnyh-indykatoriv>
517. Писаренко В.М., Писаренко П.В., Писаренко В.В. Агроекологія: навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2007. 227 с. URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/5513/1/АГРОЕКОЛОГІЯ\\_2007.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/5513/1/АГРОЕКОЛОГІЯ_2007.pdf)
518. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року від 24.01.2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p>.
519. Іванченков В.С. Оглядовий аналіз стану інноваційного розвитку підприємств плодоовочевої консервної промисловості. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 4. 2017. С. 450-460. URL: [http://dspace.knau.kharkov.ua/jsptui/bitstream/123456789/1608/1/Іванченков\\_В.С..pdf](http://dspace.knau.kharkov.ua/jsptui/bitstream/123456789/1608/1/Іванченков_В.С..pdf)
520. Будько О.В. Облік соціально відповідальної діяльності як інформаційна основа управління сталим розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 33–38. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ipd\\_20\\_16\\_20\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_20_16_20_9.pdf)
521. Полянська О.А. Облік соціальної відповідальності в умовах стійкого розвитку. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XVII Всеукраїнської наукової конференції. К.: ДП «Інформ. – аналіт. агентство», 2019. С. 62-65. URL: <http://194.44.12.92:8080/jsptui/bitstream/123456789/3760/1/Полянська.pdf>
522. Левицька С. О. Соціальний облік: методичний підхід та організаційне забезпечення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 255-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2014\\_797\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_36)
523. Hidayat, M. (2016). Perkembangan Green Accounting Dan Penerapannya Dalam Menjawab Permasalahan Lingkungan Di Indonesia, 53(9), 1689–1699. doi: 10.1017/SBO9781107415324.004.
524. Вітер С.А., Вітер З.Д. Нефінансова звітність в системі менеджменту соціально відповідальних компаній. Менеджмент, аудит та фінанси: стан, проблеми та науково-економічний розвиток: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м.Дніпро, 23 травня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С.47–51.

525. Замула І.В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 440 с.
526. Іваненко В.О. Ресурсний підхід до облікового відображення процесу виробництва промислової продукції. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. №1 (26). С.106–111. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/ddma/2012-1-26/article/12IVOPIP\\_.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12IVOPIP_.pdf)
527. Будько О.В. Система об'єктів обліку в управлінні сталим розвитком підприємства. Інноваційна економіка. 2015. №5. С.48–55. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/inek\\_2015\\_5\\_11.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2015_5_11.pdf)
528. Правдюк Н. Л. Соціальні аспекти бухгалтерського обліку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. №12. С. 91–101. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/16514.pdf>
529. Камінська І., Хома С., Чубук Ю. Соціальний облік як інформаційна база реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу. Галицький економічний вісник, 2019. №5 (60). С. 121–128. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/759.pdf>
530. Король С. Я. Теоретичні засади соціального обліку. Облік і фінанси. 2016. No 2. С. 29–34. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Oif\\_apk\\_2016\\_2\\_6.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Oif_apk_2016_2_6.pdf)
531. Дмитренко О.М., Вітер С.А. Обліково-аналітичні аспекти формування нефінансової звітності українськими компаніями. Облік і фінанси. 2020. №2 (88). С18–28. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/744/>
532. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
533. Олійник Ч.В., Бондар Т.А., Кучерява М.В. Сталий розвиток через призму принципів, на яких ґрунтується нефінансова звітність. Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції. Том 1. 4 грудня, 2020. Чернівці: МЦНД. С. 105–108. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/download/6585/6530/>
534. Кулик В.А., Любимов М.О., Тягнирядно Л.Л. Принципи обліку: стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. №1 (92). С.71–76. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/download/1533/1347>
535. ISO 26000 Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności URL: [www.pkn.pl/iso-26000](http://www.pkn.pl/iso-26000) [in Polish].



536. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>
537. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC Text with EEA relevance URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32013L0034>
538. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 №982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text>
539. Звіт з управління за 2020 р. ПрАТ «Чумак». URL: <https://chumak.com/data/file/1cd7ec8cf85a450e9a40b912b239d5b0.pdf>
540. Річний звіт за 2020 рік ПрАТ ВО «Одеський консервний завод». URL: <http://okz.pat.ua/emitents/reports>
541. Річний звіт за 2020 рік ПрАТ «Білоцерківський консервний завод». URL: [http://patbkz.in.ua/?page\\_id=59](http://patbkz.in.ua/?page_id=59)
542. Озеран А. Звіт керівництва vs звіт про управління: Проблеми відповідності закону про бухгалтерський облік та світової практики. Бухгалтерський облік і аудит. 2017. №10-11. С.2–12. URL: [https://zakon.help/files/article/9627/Звіт\\_керівництва\\_vs\\_звіт\\_про\\_управління.pdf](https://zakon.help/files/article/9627/Звіт_керівництва_vs_звіт_про_управління.pdf)
543. GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>
544. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах : проблеми та перспективи / О. І. Амоша, Л. М. Саломатіна // Науковий журнал “Економіка України”. — 2017. — 3 (664). — С. 20-34.
545. Данилишин Б. Монетарна політика VS економічне зростання: змагання затягнулося /Б. Данилишин // Дзеркало тижня. - №29, 27 липня-16 серпня.- 2019. – [Електронний ресурс].- [https://dt.ua/macrolevel/monetarna-politika-vs-ekonomichne-zrostannya-zmagannya-zatyagnulosya-318733\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/monetarna-politika-vs-ekonomichne-zrostannya-zmagannya-zatyagnulosya-318733_.html)
546. Дані офіційного сайту Глобального інституту McKinsey (MGI) – URL: <https://www.mckinsey.com>.
547. Економічна статистика. Економічна діяльність. Інформаційне суспільство / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.org/uk/menu/publikac.htm>
548. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева // Фінансовий простір. –2017. – № 3. – С. 13–21.

549. Клебанова Т. С. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем. Монография / Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х.: ФЛП Павленко А. Г.; ИД «ИНЖЭК», 2010.- 280 с.
550. Клиичук М. М. Сучасні технології управління підприємством на засадах цифрової економіки та інновацій / М.М. Климчук та ін. // Бізнес-інформ.- № 7.- 2021.- С. 59-65.
551. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры // Вопросы конъюнктуры. - 1925. -Т. 1. Вып. 1. -С. 28-79.
552. Кремень В. Освіта: ціннісні орієнтири мережевого суспільства / В. Кремень // Дзеркало тижня. – 2013.– № 31. – С. 13.
553. Лауреатами Нобелівської премії з економіки 2010 р. стали П. Даймонд, Д. Мортенсен і К. Піссарідес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/analytics/laureatami-nobelevskoy-premii-po-ekonomike-2010-g-stali-111020101448006>.
554. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. – PWC, <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>.
555. Олійник Д. І. Індекс глобальної інформаційної економіки як інструмент визначення економічної безпеки держави на основі технологічних можливостей підприємств / Д.І. Олійник // Стратегічні пріоритети, № 2 (35), 2015 р с.87-92
556. Петренко К. В. Інвестиційний клімат України в умовах інтеграції: проблеми та напрямки покращення/ К. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2017. – №7. – С. 71–75.
557. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти.- Аналітична доповідь. – Центр Разумкова.- 2020.- 274 с.
558. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [Електронний ресурс] // № 695 від 5 серпня 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
559. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» [Електронний ресурс] // № 559 від 1 липня 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2020-%D0%BF#Text>
560. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності [Електронний ресурс] // № 5655 від 11 червня 2021 р. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72212](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72212)

561. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» [Електронний ресурс] // № 152-р від 17 лютого 2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text>
562. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» № 67-р – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
563. Лапіна С. Аспекти впровадження перспективних напрямів цифровізації для вирішення проблем у будівельній галузі // International Scientific-Practical Conference of young scientists "Build-Master-Class-2021" December 2021, Kyiv, С. 528-529
564. Спектор М.Д. Выбор оптимальных вариантов организации и технологии строительства. М., 1980.
565. Тимошенко О. В. Виклики та загрози четвертої промислової революції: наслідки для України / О. В. Тимошенко // Бізнес Інформ. – 2019. – №2. – С. 21–29.
566. Україна запозичує досвід цифровізації регіонів у Данії [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://online.budstandart.com/ua/news/novosti-stroitelstva-ua/26320-ukrajina-zapozichue-dosvid-cifrovizaciji-regioniv-u-daniji.html>
567. Ушацкий С.А. Выбор оптимальных решений в управлении в строительном производством. К., 1974. 168 с.
568. Федулова Л. Науково-технологічний та інноваційний процес в Україні: тенденції в кризових ситуаціях / Л. Федулова // Економіст. – 2011. – № 1. – С. 24–
569. Фоков Р.И. Выбор оптимальной организации и технологии возведения зданий. Киев, 1969. 192 с.
570. Цифрова трансформація тепер і в будівництві [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cifrova-transformaciya-teper-i-v-budivnictvi/>
571. Bell D. The Coming of post-industrial society: A venture in social forecasting. N.Y.: Basic Books Publ., 1999. 507 p.
572. Belostotsky A. «Contemporary Problems of Numerical Modelling of Unique Structures and Buildings», International Journal for Computational Civil and Structural Engineering, vol. 13, pp. 9–34, 2017.
573. Breznitz D., Kenney M., Rouvinen P. Zysman J., Ylä-Anttila P. Value capture and policy design in a digital economy // Journal of Industry, Competition and Trade. September 2011. Vol. 11. Iss. 3. P. 203–207. doi: 10.1007/s10842-011-0108-3.

574. Digital strategy in a time of crisis. – McKinsey, 22 April 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>.
575. Global Connectivity Index 2018 // Huawei. - URL: [http://www.huawei.com/minisite/gci/pdfs/Global\\_Connectivity\\_Index\\_2018\\_whitepaper.pdf](http://www.huawei.com/minisite/gci/pdfs/Global_Connectivity_Index_2018_whitepaper.pdf)
576. Gruber H. Innovation, skills and investment: A digital industrial policy for Europe // *Economia e Politica Industriale: Journal of Industrial and Business Economics*. 2017. Vol. 44. Iss. 3. P. 327–343. doi: 10.1007/s40812-017-0073-x.
577. Guzhva I., Klymchuk M., Klochko A., Ivanov E. Digitalization, Energy Saving and Innovation in Public and Private Sectors.: Monograph. – Ivano-Frankivsk city, Foliant publishing house, 2021 – 201 pages.
578. Klymchuk M., Ilina T., Lapina S. Formation of modern methodological principles of investment management in the digital economy // *The latest problems of modern science and practice. Abstracts of I International Scientific and Practical Conference*. Boston, USA. 2022. Pp. 105-109. Available at : DOI: 10.46299/ISG.2022.II
579. Negroponte N. Being Digital / N. Negroponte. – NY : Knopf, 1995. – 256 p.
580. OECD Digital Economy Outlook 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/8888933>
581. Porat M. The Information economy: Definition and management. Washington: Government Print. Office, 1977. 319 p.
582. Shumpeter J. Business cycles: A theoretical, historical and statistical Analysis of Capitalist Process. N.Y. –L., 1939, Vol. 2. IX.. P. 449-1095.
583. Toffler A. The third wave. N.Y.: Bantam Books, 1980. 560 p.
584. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах : проблеми та перспективи / О. І. Амоша, Л. М. Саломатіна // Науковий журнал “Економіка України”. — 2017. — 3 (664). — С. 20-34.
585. Данилишин Б. Монетарна політика VS економічне зростання: змагання затягнулося /Б. Данилишин // Дзеркало тижня. - №29, 27 липня-16 серпня.- 2019. – [Електронний ресурс].- [https://dt.ua/macrolevel/monetarna-politika-vs-ekonomichne-zrostannya-zmagannya-zatyagnulosya-318733\\_.html](https://dt.ua/macrolevel/monetarna-politika-vs-ekonomichne-zrostannya-zmagannya-zatyagnulosya-318733_.html)
586. Дані офіційного сайту Глобального інституту McKinsey (MGI) – URL: <https://www.mckinsey.com>.
587. Економічна статистика. Економічна діяльність. Інформаційне суспільство / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.org/uk/menu/publikac.htm>
588. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева // *Фінансовий простір*. –2017. – № 3. – С. 13–21.

589. Клебанова Т. С. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем. Монография / Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х.: ФЛП Павленко А. Г.; ИД «ИНЖЭК», 2010.- 280 с.
590. Клиичук М. М. Сучасні технології управління підприємством на засадах цифрової економіки та інновацій / М.М. Климчук та ін. // Бізнес-інформ.- № 7.- 2021.- С. 59-65.
591. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры // Вопросы конъюнктуры. - 1925. -Т. 1. Вып. 1. -С. 28-79.
592. Кремень В. Освіта: ціннісні орієнтири мережевого суспільства / В. Кремень // Дзеркало тижня. – 2013.– № 31. – С. 13.
593. Лауреатами Нобелівської премії з економіки 2010 р. стали П. Даймонд, Д. Мортенсен і К. Пісарідес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/analytics/laureatami-nobelevskoy-premii-po-ekonomike-2010-g-stali-111020101448006>.
594. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. – PWC, <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>.
595. Олійник Д. І. Індекс глобальної інформаційної економіки як інструмент визначення економічної безпеки держави на основі технологічних можливостей підприємств / Д.І. Олійник // Стратегічні пріоритети, № 2 (35), 2015 р с.87-92
596. Петренко К. В. Інвестиційний клімат України в умовах інтеграції: проблеми та напрямки покращення/ К. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2017. – №7. – С. 71–75.
597. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти.- Аналітична доповідь. – Центр Разумкова.- 2020.- 274 с.
598. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» [Електронний ресурс] // № 695 від 5 серпня 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
599. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» [Електронний ресурс] // № 559 від 1 липня 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2020-%D0%BF#Text>
600. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування сфери містобудівної діяльності [Електронний ресурс] // № 5655 від 11 червня 2021 р. – Режим доступу: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72212](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72212)

601. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації» [Електронний ресурс] // № 152-р від 17 лютого 2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text>
602. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки» № 67-р – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>
603. Лапіна С. Аспекти впровадження перспективних напрямів цифровізації для вирішення проблем у будівельній галузі // International Scientific-Practical Conference of young scientists "Build-Master-Class-2021" December 2021, Kyiv, С. 528-529
604. Спектор М.Д. Выбор оптимальных вариантов организации и технологии строительства. М., 1980.
605. Тимошенко О. В. Виклики та загрози четвертої промислової революції: наслідки для України / О. В. Тимошенко // Бізнес Інформ. – 2019. – №2. – С. 21–29.
606. Україна запозичує досвід цифровізації регіонів у Данії [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://online.budstandart.com/ua/news/novosti-stroitelstva-ua/26320-ukrajina-zapozichue-dosvid-cifrovizaciji-regioniv-u-daniji.html>
607. Ушацкий С.А. Выбор оптимальных решений в управлении в строительном производством. К., 1974. 168 с.
608. Федулова Л. Науково-технологічний та інноваційний процес в Україні: тенденції в кризових ситуаціях / Л. Федулова // Економіст. – 2011. – № 1. – С. 24–
609. Фоков Р.И. Выбор оптимальной организации и технологии возведения зданий. Киев, 1969. 192 с.
610. Цифрова трансформація тепер і в будівництві [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cifrova-transformaciya-teper-i-v-budivnictvi/>
611. Bell D. The Coming of post-industrial society: A venture in social forecasting. N.Y.: Basic Books Publ., 1999. 507 p.
612. Belostotsky A. «Contemporary Problems of Numerical Modelling of Unique Structures and Buildings», International Journal for Computational Civil and Structural Engineering, vol. 13, pp. 9–34, 2017.
613. Breznitz D., Kenney M., Rouvinen P. Zysman J., Ylä-Anttila P. Value capture and policy design in a digital economy // Journal of Industry, Competition and Trade. September 2011. Vol. 11. Iss. 3. P. 203–207. doi: 10.1007/s10842-011-0108-3.

614. Digital strategy in a time of crisis. – McKinsey, 22 April 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>.
615. Global Connectivity Index 2018 // Huawei. - URL: [http://www.huawei.com/minisite/gci/pdfs/Global\\_Connectivity\\_Index\\_2018\\_whitepaper.pdf](http://www.huawei.com/minisite/gci/pdfs/Global_Connectivity_Index_2018_whitepaper.pdf)
616. Gruber H. Innovation, skills and investment: A digital industrial policy for Europe // *Economia e Politica Industriale: Journal of Industrial and Business Economics*. 2017. Vol. 44. Iss. 3. P. 327–343. doi: 10.1007/s40812-017-0073-x.
617. Guzhva I., Klymchuk M., Klochko A., Ivanov E. Digitalization, Energy Saving and Innovation in Public and Private Sectors.: Monograph. – Ivano-Frankivsk city, Foliant publishing house, 2021 – 201 pages.
618. Klymchuk M., Ilina T., Lapina S. Formation of modern methodological principles of investment management in the digital economy // *The latest problems of modern science and practice. Abstracts of I International Scientific and Practical Conference*. Boston, USA. 2022. Pp. 105-109. Available at : DOI: 10.46299/ISG.2022.I.I
619. Negroponte N. Being Digital / N. Negroponte. – NY : Knopf, 1995. – 256 p.
620. OECD Digital Economy Outlook 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/8888933>
621. Porat M. The Information economy: Definition and management. Washington: Government Print. Office, 1977. 319 p.
622. Shumpeter J. Business cycles: A theoretical, historical and statistical Analysis of Capitalist Process. N.Y. –L., 1939, Vol. 2. IX.. P. 449-1095.
623. Toffler A. The third wave. N.Y.: Bantam Books, 1980. 560 p.
624. Shevchenko K. Coordinated macroeconomic policy in the conditions of war is the key to victory. URL: [https://lb.ua/economics/2022/08/16/526406\\_skoordynovana\\_makroekonomichna.html](https://lb.ua/economics/2022/08/16/526406_skoordynovana_makroekonomichna.html) (Accepted data 09.09.2022).
625. Macroeconomic situation in the conditions of war: what are the prospects? Expert discussion. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/1/687624/> (Accepted data 19.09.2022).
626. A protracted war is becoming increasingly likely. What economic policy does Ukraine need? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/14/690382/> (Accepted data 23.09.2022).
627. Macroeconomic situation in the conditions of war: what are the prospects? URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/makroekonomichna-sytuatsiya-v-umovah-vijny-yaki-perspektyvy/> (Accepted data 28.09.2022).
628. Churiy O., Horodnichenko U. The macroeconomic front of the war. URL: <https://voxukraine.org/makroekonomichnyj-front-vijny/> (Accepted data 28.09.2022).

629. Lentjuk-Melnik O., D. Zakharchuk. Econometric modeling for analysis and forecasting of the main activity of the enterprise. *Mathematical methods, models and information technologies in economics*, 2016. P.165-170.
630. Pravdjuk N.L., Potapova N.A., Volontyr L.O. *Ekonometrija: navch. posib. dlja vuziv*. VDAU, Vinnycja, 2009. 276 p.
631. O. Korolev, V. Ryazantseva *Workshop on econometrics: tasks with practical recommendations, algorithms and an example of their end-to-end implementation: textbook. way. for students. H-1. Regression analysis*. K.: European University, 2002. 250 p.
632. Official site of the Ministry of Finance of Ukraine. [Electronic resource]. Access mode: <https://minfin.com.ua/ua/>
633. Ярکا У. Оптимальні методи створення документації згідно стандартів управління якістю на основі ISO 9001/ У.Ярка, Ж.Мина, Т.Білушак, О.Пелешишин / Збірник наукових праць «Управління розвитком складних систем» Київського національного університету будівництва і архітектури. – Київ, 2016.– № 27. – С.162-169
634. Інформаційний дайджест. Вісник UAS, жовтень 2022. Національний орган стандартизації ДП "УкрНДНЦ". URL: <https://www.facebook.com/uas.org.ua> (дата звернення: 24.11.2022)
635. Про стандартизацію: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 31, ст.1058. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 24.11.2022)
636. ДП "УкрНДНЦ": веб-сайт. URL: <http://uas.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2022)
637. Національний орган стандартизації ДП "УкрНДНЦ".  
URL:<https://www.facebook.com/uas.org.ua> (дата звернення: 27.11.2022)
638. Державна науково-технічна бібліотека України (ДНТБУ) : веб-сайт. URL: <https://dntb.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2022)
639. Про наукову і науково-технічну діяльність, Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19/page5>
640. Аналітичний портал. Слово і діло (2022). Скорочення ВВП та безпрецедентний дефіцит бюджету: у МВФ оцінили наслідки війни для економіки України. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/20/novyna/ekonomika/skorochennya-vvp-ta-bezprecedentnyj-deficyt-byudzhetu-mvf-ocinyly-naslidky-vijny-ekonomiky-ukrayiny>
641. Білоконь О. І., Біленька Н. О. Створення та використання високих технологій та об'єктів права інтелектуальної власності на підприємствах України у 2016 р. URL : [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/ni/analit/pvt\\_2016.zip](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2011/ni/analit/pvt_2016.zip)



642. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України / Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 URL : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MetodichniRekomendatsii>
643. Ткач В. О. Економічна безпека в умовах ринкових трансформацій. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 1. С.228-234.
644. Белоусова І. А. Економічна безпека як стратегічна складова національної безпеки України. URL : <http://soskin.info/ea/2010/5-6/201036zmist.html>
645. Кириченко О. А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / О. А. Кириченко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев та ін. К. : УЕП «Крок», 2008. 401 с.
646. Економічна безпека: навч . посіб. / за ред. З.С. Варналія . – К.: Знання, 2009. – 647 с.
647. Мартинюк В. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2013. № 25 (II). С. 193–198.
648. Бреус С. В. Розроблення моделі оцінювання економічної безпеки закладів вищої освіти. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Т. 2. № 25. С. 176–182.
649. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека вищих навчальних закладів: основні тенденції на ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 14. С. 10–14.
650. Бреус С. В. Інвестування сфери вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Науковий вісник Ужгородського національного Університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. Ч. 1. С. 59–63.
651. Денисенко М. П., Бреус С. В. Методичний підхід до оцінювання інноваційної здатності закладів вищої освіти. Ефективна економіка. 2022. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/534>
652. Бреус С. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки вітчизняних вищих навчальних закладів. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8 (170). С. 144–149.
653. Стеців І. С. Економічна безпека ВНЗ: сутність та особливості планування. Вісник ЛНПУ. 2010. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10021/1/34.pdf>
654. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти : монографія. К. : КНУТД, 2019. 400 с.
655. Бубенко П., Гусев В. Чому гальмуються інноваційні процеси в Україні. Економіка України. 2017. № 6. С. 30-39.

656. Костецький В. В., Бутов А. М. Концептуальні засади фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємств. *Наука й економіка*. 2017. 4 (24). С. 20–26.
657. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства / Д.С. Сімоненко // *Економічні інновації*, вип. 38. – 2015. - С.189-194.
658. Лагутіна К. Фінансовий механізм інноваційної діяльності у корпоративному секторі економіки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 112. С. 27–29.
659. Малюта Л. Я. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/11mlyrpp.pdf>.
660. Денисенко М. П. Характерні риси інноваційних процесів в економіці України. *Комерціалізація інновацій : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка, О. А. Біловодської*. Суми : Триторія, 2020. С. 21-28.
661. Денисенко М. П., Бреус С. В. Основні аспекти управління економічною безпекою на різних ієрархічних рівнях. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions : collective monograph / Zhydovska N., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2021. 615. P. 99-105.*
662. Денисенко М. П., Бреус С. В. Імплементация світового досвіду в національну модель управління українською економікою. *The X International Science Conference «Topical issues, achievements and innovations of fundamental and applied sciences»*, March 09 – 12, 2021, Lisbon, Portugal, 2021. 340 p. P. 80-85.
663. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічне відтворення держави на інноваційних засадах. *The XII International Scientific and Practical Conference «Actual priorities of modern science, education and practice»*, March 29 – April 01, 2022, Paris, France. 893 p. P. 180-184.
664. Денисенко М. П., Бреус С. В. Основні пріоритети реалізації інноваційної діяльності в Україні. *Trends in scientific thought in economics and management : collective monograph / Galushkina T., Butrym O., Baranovska V., Afanasieva O., Zaruba D., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. 502 p. С. 71-78.*
665. Almeida, J., Costa, C., Silva, F. N. Collaborative approach for tourism conflict management: a Portuguese case study. *Land Use Policy* 2018 Vol.75 pp.166-179.
666. Faseeh A., Fayaz A. N. Tourism and Conflict. *Journal of Sales, Service and Marketing Research*. Volume-1, Issue-2 (July-December, 2020). pp. 7-13.
667. Frazer and Richard Friedli (2015) *Approaching religion in conflict transformation: concepts, cases and practical implications*, Zurich: Center for Security Studies. <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Approaching-Religion-In-Conflict-Transformation2.pdf>.

668. Sanaa, K., Morocco's Salafis: In Search of a Comprehensive Solution, Carnegie Endowment for International Peace, May 2013. <http://carnegieendowment.org/sada/2013/05/15/morocco-s-salafis-in-search-of-comprehensive-solution/g3ho>.

669. Aiming for the world's top 20. [http://www.the-businessreport.com/article/tourism\\_morocco/](http://www.the-businessreport.com/article/tourism_morocco/).

670. MOROCCO TOURISM AND HOTEL INDUSTRY - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2022-2027). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/morocco-tourism-and-hotel-industry>.

671. International SOS. <https://www.travelriskmap.com/#/planner/map/security>.

672. Hotels in Morocco. <https://www.hilton.com/en/locations/morocco/?cid=OH%2CWW%2CEntNavLocations%2CMULTIPR%2CTile%2CHome%2CSingleLink%2Ci83120>.