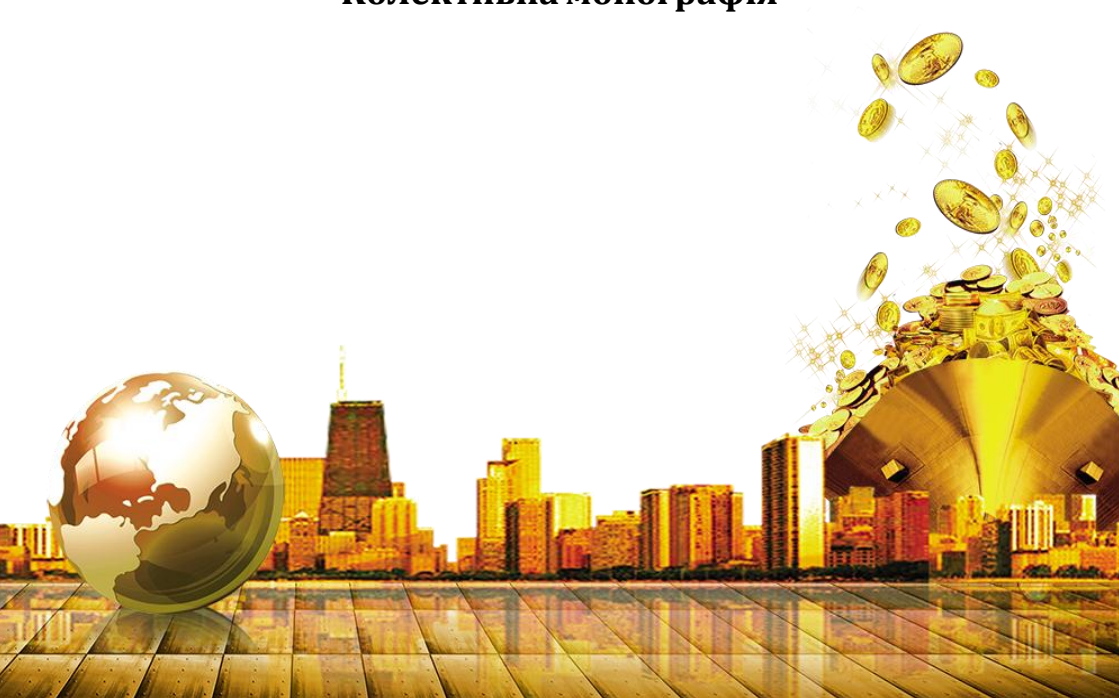


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет
харчування та торгівлі

СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ

Колективна монографія



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Харківський державний університет
харчування та торгівлі**

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Колективна монографія

**Харків
ХДУХТ
2020**

УДК 334.722:330.3-026.16(477)

С 40

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Т. Д. Косова (м. Київ, Україна)

д-р екон. наук, проф. В. В. Богатирьова (м. Вітебськ, Республіка Білорусь)

Рекомендовано до друку вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 9 від 19.02.2020 р.

Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія / За заг. ред. Н. Б. Кащенкої та Т. О. Ставерської; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х. : Видавець Іванченко І. С., 2020. – 390 с.

ISBN 978-966-405-510-6

В колективній монографії відображено результати науково-дослідної роботи «Організаційно-методологічні аспекти удосконалення фінансових механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі (державний реєстраційний номер 0118U007223)». Монографія представляє авторський підхід колективу науковців до вирішення актуальних питань системного забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Обґрунтовано концептуальні засади системного забезпечення активізації економічної діяльності та розвитку підприємницьких структур; здійснено моніторинг сучасних проблем їх економічного зростання; розвинуто підходи до удосконалення управлінського інструментарію та правового регулювання систем забезпечення економічної активності та сталого розвитку підприємств; визначено стратегічні орієнтири активізації економічної діяльності та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

Призначена для науковців, викладачів, керівників і фахівців підприємств, студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

УДК 334.722:330.3-026.16(477)

© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2020

© Авторський колектив, 2020

© Видавець Іванченко І.С., 2020

ISBN 978-966-405-510-6

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
----------------	---

Розділ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Ефективна система управління витратами як передумова забезпечення сталого розвитку підприємства (<i>Гаркуша Н.М.</i>).....	8
1.2. Формалізація концептуальної основи сталого розвитку бізнесу в моделі інтегрованої звітності (<i>Нестеренко О.О., Крутова А.С., Янчева Л.М.</i>).....	21
1.3. Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі (<i>Проскурніна Н.В.</i>).....	39

Розділ 2

МОНІТОРИНГ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Науково-методичний підхід до оцінки рівня сталого розвитку підприємства (<i>Горошанська О.О., Галуцьких Н.А., Кащена Н.Б.</i>).....	54
2.2. Вплив пандемії COVID-19 на економіку України (<i>Дорошкевич К. О., Шпілька О.С.</i>).....	66
2.3. Розвиток торговельного підприємства та особливості його оцінки (<i>Забродська Л.Д., Забродська Г.І.</i>).....	81
2.4. Ключові тренди, виклики та драйвери забезпечення економічної активності підприємств торговельної сфери (<i>Кащена Н.Б.</i>).....	91

2.5. Система моніторингу фінансової безпеки підприємств (Лачкова В.М., Лачков А.С.).....	115
2.6. Оцінка фінансових ризиків як складова механізму забезпечення сталого розвитку підприємства (Лисак Г.Г., Кот О.В.).....	127
2.7. Consequences of the impact of the coronavirus pandemic on the global economy (Nikitina A., Velychko K.).....	135
2.8. Оцінювання ринкової активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами продукції (Ясінська Т.В.).....	145

Розділ 3

УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Фінансово-кредитний інструментарій механізму забезпечення економічної активності та сталого розвитку торговельних підприємств України (Близнюк О.П., Іванюта О.М., Ставерська Т.О.).....	156
3.2. Ways to improve transaction costs accounting procedures at sustainability trade enterprises (Kirilieva L., Shekhovtsova D.).....	171
3.3. Особливості підвищення конкурентоспроможності підприємств в індустрії гостинності на прикладі ресторанного бізнесу (Морохович В.С., Сабадош Г.О., Підлипний Ю.В.).....	187
3.4. Організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю: синтез фінансового та інтелектуального капіталів (Тарасова Т. О., Черчата А. О., Міхальський К.).....	196
3.5. Raising the staff motivation system efficiency on the KPI basis (Tkachenko O., Seliutin V.).....	209
3.6. Аналіз як інструментарій управління розвитком підприємств ресторанного господарства (Топоркова О.В., Акімова Н.С., Наумова Т.А.).....	221

3.7. Формування управлінської звітності в системі бухгалтерського обліку підприємств ресторанного господарства (<i>Топоркова О.В., Ільченко М.О., Янчева І.В.</i>).....	255
---	-----

Розділ 4

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

4.1. Модель нормативно-правового регулювання екологічної політики України в умовах сталого розвитку (<i>Ковалевська Н.С., Нестеренко І.В., Лопін А.О.</i>).....	284
4.2. Ретроспектива правової регламентації імплементації цілей та принципів сталого розвитку (<i>Ставерська Т.О.</i>).....	296

Розділ 5

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ АКТИВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1. Стратегічна оцінка можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища підприємств торгівлі (<i>Жилякова О.В.</i>).....	314
5.2. Імплементация цілей сталого розвитку в Україні: підсумки та перспективи (<i>Бігдан І.А.</i>).....	336
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	352
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	379

ПЕРЕДМОВА

Різноманітність і суперечливість процесів, що наразі набули поширення у світовій гео економічній системі та активізували безліч викликів і ризиків підприємницькій діяльності в Україні, вимагають перегляду або оновленого звернення до дієвих інструментів управління економічною активністю підприємств, здатних забезпечити не лише зміцнення їх поточного стану та набуття конкурентних переваг, але й економічне зростання всіх сфер національної економіки. Тому з позиції сучасних потреб управління доцільним є дослідження проблематики системного забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

У колективній монографії «Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності» представлено авторський підхід колективу науковці до вирішення теоретичних, організаційних, методичних та прикладних питань системного забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Обґрунтовано концептуальні засади системного забезпечення активізації економічної діяльності та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. На підставі моніторингу та діагностики ідентифіковано сучасні проблеми економічного зростання підприємницьких структур. Удосконалено управлінський інструментарій забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Досліджено особливості правового регулювання економічної діяльності підприємств в контексті імплементації цілей сталого розвитку. Сформульовано стратегічні орієнтири активізації економічної діяльності та розвитку підприємницьких структур.

У першому розділі «Концептуальні аспекти системного забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності» – розроблено концептуальні підходи до формалізації основи сталого розвитку бізнесу в моделі інтегрованої звітності, системи управління

витратами та оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств.

У другому розділі «Моніторинг та діагностика сучасних проблем економічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності» – досліджено вплив пандемії COVID-19 на економіку України, визначено ключові тренди, виклики та драйвери забезпечення економічної активності та розвитку підприємницьких структур, розроблено науково-методичні підходи до формування систем моніторингу фінансової безпеки і розвитку підприємств, а також оцінювання фінансових ризиків, ринкової активності та рівня сталого розвитку підприємства.

У третьому розділі «Управлінський інструментарій забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності» – удосконалено організаційний та методичний інструментарій підсистем обліково-аналітичного, кадрового та фінансового забезпечення управління економічною активністю та сталим розвитком підприємств.

У четвертому розділі «Правове регулювання економічної діяльності підприємницьких структур в контексті імплементації цілей сталого розвитку» – досліджено особливості імплементації міжнародних стандартів та норм регулювання досягнення Цілей сталого розвитку на національному рівні та представлено модель нормативно-правового регулювання екологічної політики України в умовах сталого розвитку.

У п'ятому розділі «Стратегічні орієнтири активізації економічної діяльності та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності» – здійснено оцінку можливостей та визначено перспективні напрями адаптації до змін бізнес-середовища в контексті досягнення цілей сталого розвитку підприємств.

Автори сподіваються, що дана монографія буде корисною для викладачів, керівників і фахівців підприємств, наукових працівників, аспірантів, здобувачів вищої освіти в галузі управління та адміністрування, а також кола читачів, які цікавляться питаннями системного забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

Розділ 1
**КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ
СИСТЕМОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1.1. Ефективна система управління витратами як передумова забезпечення сталого розвитку підприємства

УДК 658.15-043.86:330.138.11

© Гаркуша Н.М.

© Harkusha N.

Effective cost management system as a prerequisite for ensuring sustainable enterprise development

***Анотація.** Узагальнено підходи науковців до визначення поняття «управління витратами». Досліджено процес управління витратами підприємства й визначено послідовність етапів його здійснення. Запропоновано модель системи управління витратами для підприємств торгівлі та охарактеризовано її елементи.*

***Ключові слова:** витрати, конкурентоспроможність, методи, підприємство, принципи, процес, управління витратами, функції, оптимізація.*

***Abstract.** The approaches of scientists to the definition of «cost management» are generalized. The process of cost management of the enterprise is investigated and the sequence of stages of its realization is defined. A model of cost management system for trade enterprises is proposed and its elements are characterized.*

***Keywords:** costs, competitiveness, methods, enterprise, principles, process, cost management, functions, optimization.*

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризується ризиком, невизначеністю та підвищенням рівня інфляції, відбувається ускладнення умов забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема підприємств торгівлі.

Одним із основних чинників, що мають вирішальний вплив на фінансові результати функціонування підприємства є витрати. Тому, ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від прийняття рішень з оптимізації витрат, що стає важливим чинником збереження його конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку.

Поліпшення показників фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання та можливість утримати ринкові позиції є актуальним для всіх підприємств національної економіки. Вирішення цього питання неможливе без створення відповідної системи управління, яка б надавала об'єктивну інформацію, необхідну для прийняття ефективних економічно обґрунтованих рішень в області управління витратами суб'єктів господарювання з урахуванням галузевих особливостей.

Отже, передумовою ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств торгівлі за ринкової нестабільності є дієва система управління витратами.

Значний внесок у дослідженні особливостей формування системи управління витратами та її складових здійснили зарубіжні та вітчизняні вчені: Гордієнко В.М., Грещак М.Г., Коцюба О.С. Давидович І.Є., Біла О.Г., Бондарюк І.Л., Мединська Т.В., Череп А. В., Шутько Т.І, та ін.

Враховуючи вагомий внесок науковців у дослідження окреслених питань та високо оцінюючи наукові та практичні здобутки, необхідно зазначити, потребують поглибленого дослідження питання щодо створення дієвої системи управління витратами на підприємствах торгівлі. Основне призначення такої системи – підготовка інформації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень, здатних забезпечити сталий розвиток підприємства.

Теоретичним фундаментом ефективної системи управління витратами є правильне визначення і розуміння категорії «управління витратами».

У сучасній економічній літературі управління витратами автори, як правило, розглядають як процес або засіб цілеспрямованого формування оптимального розміру і структури витрат, здатних забезпечити досягнення високого економічного результату.

Так, М.Г. Грецак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба, управління витратами визначають як «...процес цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об'єктами та часом здійснення в напрямі досягнення й підтримання їх мінімального рівня, з урахуванням стратегічних установок підприємства, та безперервного пошуку шляхів зниження отримуваних значень» [1, с. 37].

Дещо згодна з ними Шутько Т.І, яка розглядає управління витратами як важливу функцію економічного механізму будь-якого підприємства та як «процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження» [2].

Кузьмін О.Є. стверджує, що управління витратами є динамічним процесом, який коригує управлінські дії, кінцевим результатом якого є досягнення високого економічного результату [3, с. 27]. Такий підхід розділяють І.Є. Давидович, А.В. Череп, [4, с. 7; 5, с. 19].

Цього ж погляду дотримується більшість науковців, що займаються проблемами управління витратами на підприємствах торгівлі. Так, Смирнов Є.М., визначає, що в підприємствах торгівлі: «управління витратами обігу можна трактувати, як процес прийняття та реалізації рішень, які забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства. Суть управління витратами обігу полягає в узгодженні часу й обсягу використання ресурсів з потребами підприємства торгівлі, які виникають у процесі реалізації цілей його розвитку» [6, с. 109].

Біла О.Г., Бондарюк І.Л., Мединська Т.В. вважають що «управління витратами – комплексний процес безперервного впливу на величину, рівень, структуру і динаміку витрат торговельного підприємства з метою їх оптимізації» [7, с. 145].

Ряд дослідників визначають управління витратами як систему із специфічними особливостями та критеріями управління.

Так, Дудник М.О. розглядає управління витратами як нову систему, що систематизує та акумулює витрати і, таким чином, дає можливість чітко їх відслідковувати, аналізувати та контролювати [8, с. 136].

На думку Тимошик Н.С. управління витратами «це цілісна система, яка здатна ефективно працювати лише у разі економного використання ресурсів. Сюди входить визначення ступеня організації цього процесу, методів управління витратами на підприємстві, їх відповідність умовам господарювання, достовірність і повнота інформації» [9, с. 6].

Косинська О.В. визначає управління витратами як цілеспрямовану систему формування витрат за їх носіями, місцями, видами, здійсненням постійного контролю та стимулюванням їх зниження [10, с. 107].

Узагальнюючи вищевикладені твердження, пропонуємо управління витратами інтерпретувати як процес підготовки, прийняття та реалізації рішень щодо цілеспрямованого формування (на базі ефективного використання фінансово-господарських ресурсів підприємства) оптимального розміру витрат, який забезпечує досягнення високого економічного результату відповідно до стратегічних і поточних цілей його діяльності.

Процес управління витратами носить безперервний динамічний характер і складається з окремих управлінських циклів. Якісна своєрідність даного процесу розкривається при реалізації системного підходу, що дозволяє комплексно досліджувати витрати, виділити основні завдання процесу управління, визначити послідовність їхнього виконання.

Формування системного підходу до управління витратами підприємств торгівлі потребує вивчення проблем управління

витратами на підприємствах галузі. На нашу думку, що підвищити результативність управління витратами дозволить впровадження відповідної раціональної системи управління з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами. Слід зазначити, що стандарту стосовно побудови системи управління витратами не існує. Вона формується самостійно кожним підприємством. Найбільш важливим вважаємо з'ясування елементів системи управління витратами, оскільки їх зміст і достатність визначають результат дієвості й ефективності системи.

Запропонована автором модель системи управління витратами підприємств торгівлі наведена на рис. 1. Коротко охарактеризуємо окремі її елементи.

Зазначена система складається з елементів, між якими існують прямі й зворотні зв'язки шляхом обміну інформаційними потоками. Вона враховує мету й визначені завдання для її досягнення, а також чинники впливу на витрати підприємства.

На нашу думку, в системі ефективного управління підприємством основна мета управління витратами полягає в оптимізації їх суми і рівня, що забезпечує досягнення бажаних параметрів розвитку, і задовольняє потреби зацікавлених сторін на засадах раціонального використання фінансово-господарських ресурсів, розширеного відтворення та економічного зростання.

Реалізація поставленої мети зумовлює необхідність вирішення відповідних завдань. До завдань управління витратами традиційно відносять забезпечення такої взаємодії підприємства із середовищем, що дає можливість за рахунок оптимізації рівня витрат підвищити рівень власного потенціалу й довести його до рівня, необхідного для досягнення цілей успішного функціонування в перспективі. Завдання управління витратами можна розглядати як динамічну сукупність ряду взаємозалежних управлінських рішень, що мають прийматися керівництвом відповідно до ситуації на ринку і в середовищі підприємства. Зростання масштабу завдань управління витратами призводить до необхідності виділити управління

витратами в самостійну функціональну підсистему управління торговельним підприємством.



Рис. 1. Модель системи управління витратами підприємств торгівлі

Джерело: розроблено автором

Система управління витратами підприємств торгівлі, як і будь-яка система управління, складається з двох підсистем: тієї, якою управляють – це витрати (об’єкт управління), і тієї, яка управляє – керівники структурних підрозділів підприємства, що здійснюють процедури управління витратами (суб’єкт управління).

В основі функціонування системи управління витратами підприємств торгівлі мають знаходитись такі принципи, дотримання яких створює базу економічної конкурентоспроможності підприємства на ринку, а саме:

- забезпечення моніторингу витрат (безперервність реалізації функцій управління витратами, своєчасне інформаційне забезпечення щодо витрат);

- системність у процесі управління витратами (використання системного аналізу в кожному управлінському рішенні щодо витрат);

- комплексність (об’єднане вирішення завдань управління витратами з іншими складовими управління діяльністю торговельного підприємства);

- превентивність управління витратами (управлінські рішення щодо витрат повинні прийматися до того, як ці витрати виникають);

- гнучкість системи відповідно до умов і універсальність структури процесу управління витратами (можливість швидкого коригування суми витрат);

- динамічність (контроль і аналіз витрат впродовж усього торгово-технологічного процесу на всіх стадіях життєвого циклу підприємства);

- методична єдність порядку планування і регулювання на різних рівнях управління витратами (збалансованість планових завдань на всіх стадіях);

- обґрунтованість (орієнтація планування витрат на науково обґрунтовані норми і нормативи, запровадження ефективних методів зниження витрат);

- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю торговельного обслуговування;

- підвищення зацікавленості підрозділів і співробітників

торговельного підприємства в зниженні витрат.

Вважаємо, що саме процес управління витратами забезпечує функціонування системи управління витратами в цілому, оскільки він відображає хід реалізації управлінських функцій щодо витрат. Реалізація процесу управління витратами потребує комплексу послідовних процедур (збір, обробка, аналіз, схоронність, контроль інформації; виробка й прийняття рішень; організація їх виконання), яким притаманний зворотний зв'язок з окремими фазами управлінського процесу. Це впливає з класичної схеми послідовності етапів процесу управління, представленої Івахненковим С.В., який акцентує увагу на циклічність етапів процесу управління, і стверджує, що, перед прийняттям рішення, потрібно визначити мету, отримати інформацію, оцінити можливі альтернативні варіанти рішень і вибрати оптимальний варіант [11].

Узагальнення думок науковців виявило єдність поглядів щодо управлінського-функціонального аспекту побудови процесу управління витратами підприємств торгівлі і дозволяє стверджувати про те, що:

- процес управління витратами характеризується послідовністю дій (етапів) та представляє собою певний цикл;
- етапи циклу управління витратами розглядаються у нерозривній єдності управлінських функцій, оскільки неналежна чи неточна їх реалізація призводить до викривлення реальної ситуації та хибних висновків щодо поточного та перспективного стану витрат;
- результат процесу прийняття рішень з управління витратами залежить від наявності інформації й часткових рішень, які приймаються на кожному з етапів управлінського циклу.

Разом із тим, різниться кількість і послідовність реалізації етапів управління витратами, характеристика і комплекс функціональних завдань, які відображають зміст кожного з етапів, тощо. Вважаємо, що умови діяльності підприємств торгівлі потребують поглибленого підходу до побудови процесу управління витратами, визначення його етапів і розкриття змісту кожного з них з урахуванням галузевої специфіки, ресурсного

потенціалу й чинників середовища функціонування. На нашу думку, управління витратами як процес має передбачати:

- постановку управлінської проблеми (усвідомлення проблеми управління витратами, визначення її сутності, обґрунтування цілей і завдань управління витратами відповідно до стратегії розвитку підприємства, пошук альтернативних варіантів реалізації цілей і завдань управління витратами (розробка стратегій управління витратами);

- розробку управлінського рішення (формування системи інформаційного забезпечення управління витратами, вибір критеріїв ефективного управління витратами та їх аналіз, прогнозування зміни витрат під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (за альтернативними варіантами досягнення цілей управління), планування витрат, обґрунтування вибору оптимальних управлінських дій за альтернативними варіантами);

- реалізацію управлінського рішення (організація процесу управління витратами, координація і регулювання витрат, прийняття оперативних заходів щодо скорочення фактичних витрат до запланованих та мотивації трудових ресурсів і пошуку засобів впливу щодо спонукання дотримання кошторису витрат і можливостей їх оптимізації);

- контроль за реалізацією управлінського рішення (облік фактів витрачання ресурсів, формування витрат, доходів та фінансових результатів підприємства; аналіз витрат та виявлення резервів їх зниження; оцінку якості та ефективності обраного варіанту управлінських дій та його впливу на перспективи розвитку підприємства).

Отже, процес управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій управління, а саме: прогнозування, планування, регулювання, організація, мотивація, облік та аналіз. Так, на етапі розроблення (прийняття) рішення функції управління зводяться до прогнозування та планування витрат, на етапі реалізації рішення – до організації, координації й регулювання, активізації та стимулювання витрат, на етапі контролю – до обліку та аналізу витрат [4, с. 8].

Оскільки управління витратами є складовою процесу управління діяльністю торговельного підприємства, питання організації, планування, мотивації, регулювання та контролю повинні вирішуватися комплексно з усім процесом організації та забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Реалізуючи комплексно і безперервно всі управлінські функції, суб'єкт управління, що являє собою управлінську підсистему, впливає на об'єкт управління – витрати торговельного підприємства.

Підвищенню ефективності управлінського процесу сприяє раціонально організована система інформаційного забезпечення. Безумовно система управління витратами, насамперед, базується на інформаційному забезпеченні. Значну частину економічної інформації отримують із даних фінансової та статистичної звітності, поточного обліку, позаоблікових джерел інформації. Вважаємо, що для більш ефективного інформаційного забезпечення системи управління витратами на підприємствах торгівлі варто зосереджувати більше уваги на системі управлінського обліку.

Оскільки управлінський облік і є тією системою, яка накопичує інформацію з різних джерел, «фільтрує» інформаційні потоки та формує інформаційне забезпечення відповідно до чітко визначених потреб управління витратами на різних його рівнях. При цьому важливе значення має розвиток сучасних комунікаційних технологій, які дають можливість опрацювати велику кількість внутрішньої і зовнішньої інформації, створюючи інформаційну систему підприємства. Модель такої інформаційної системи залежить від завдань управління, форми (централізованої чи децентралізованої) та структури організації підприємства, повноважень і рівня відповідальності керівників різних підрозділів (секторів, ділянок тощо), від ефективності діяльності маркетингових та моніторингових структур, зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, рівня комп'ютеризації обліку [12].

Отже, сучасні умови організації системи управління господарською діяльністю підприємств торгівлі вимагають побудови управлінського обліку витрат. Управлінський облік

витрат припускає вибір принципів класифікації витрат, номенклатури об'єктів обліку витрат і місць їх виникнення, методів розподілу на собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг) і погашення витрат шляхом їх віднесення на фінансовий результат. Крім того, слід неодмінно враховувати, що проблеми обліку витрат мають галузеву специфіку.

Для організації управлінського обліку важливо з'єднати процес обліку витрат підприємства на здійснення торгово-технологічного процесу з процесом калькулювання й обліком обсягу товарообороту. При цьому вибір об'єктів обліку витрат повинен забезпечувати створення системи внутрішньої звітності.

Зазначимо, що ефективність управління витратами підприємств зумовлена якістю інформації. Основний критерій якості інформації необхідної для управління витратами підприємства – її оперативність. Крім того, інформація повинна бути достовірною, доступною, мати властивості актуальності та цінності, що дозволить приймати виважені управлінські рішення.

Досягнення мети управління витратами підприємств торгівлі забезпечується відповідним методичним інструментарієм.

Сучасні методи та інструменти управління витратами характеризуються різноманітністю і є одним із найважливіших елементів системи управління. Тому принципового значення набуває їх правильний вибір та раціональне використання.

До основних інструментів системи управління витратами належать методи обліку, які характеризують процес виникнення і формування витрат та методи калькулювання собівартості.

За останні десятиріччя за кордоном розроблені нові технології управлінського обліку: система збалансованих показників (BSC), (EVA), облік витрат за видами діяльності (ABC), безперервне прогнозування. Розвиток цих технологій пов'язаний, у першу чергу, зі зміною бізнес-середовища, в якому діють підприємства, яке вимагає концентрації на зовнішніх чинниках.

Слід зазначити, що нині при обліку витрат допускається невинуватене спрощення об'єктів витрат, низька міра достовірності розрахунку собівартості окремих видів товарів (послуг), що не дозволяє контролювати невинуватені витрати й отримувати обґрунтовані дані для регулювання цін. Це пояснюється тим, що записи по рахунках собівартості спотворюють фактичну собівартість цього періоду. При калькуляції собівартості продукції складно з достатньою обґрунтованістю розподілити за видами товарів непрямі витрати, що є загальними для усього підприємства. При цьому знеособлюється структура витрат і спотворюється рентабельність реалізації товарів.

Недоліки методу калькулювання повної собівартості, на думку економістів, нівелюються, якщо для обліку витрат застосовується маржинальний підхід на основі системи «директ-костинг». Застосування системи «директ-костинг» дає можливість вести облік і планування собівартості тільки за змінними витратами, а витрати, що пов'язані з управлінням і обслуговуванням підприємства, покривати за рахунок прибутку, що важливо при ухваленні управлінських рішень.

Система обліку витрат «директ-костинг» дозволяє підприємствам торгівлі вирішувати такі завдання: визначення точки беззбитковості; планування обсягу товарообороту; доцільність інвестицій; аналіз взаємозв'язку між обсягом реалізації, витратами, прибутком. Проблемою є деталізація витрат за підрозділами. Резерви зниження собівартості можуть опинитися не лише в основних підрозділах, що здійснюють торгово-технологічний процес, але і в допоміжних, тому потрібний облік витрат за місцями їх виникнення. При цьому накладні витрати, відносно до місця їх виникнення, стають прямими.

Не менш важливою проблемою управління витратами є їх планування. На нашу думку, цілям управління витратами підприємств торгівлі більшою мірою відповідає бюджетне планування. Бюджет є вираженням у вартісних показниках планом дій підприємства щодо виконання його функцій. Бюджетування вимагає від керівництва знання специфіки

торгово-технологічного процесу, щоб забезпечити узгодженість бюджетів підрозділів підприємства. Оперативний бюджет містить плановані операції на майбутній рік для підрозділів або функцій. У процесі його підготовки прогнозовані обсяги товарообороту трансформуються в оцінки доходів і витрат для кожного підрозділу.

Слід зазначити, що основою системного підходу до управління витратами підприємств торгівлі є сукупність методичного інструментарію оперативного і стратегічного управління. Вважаємо, що інструментами управління витратами підприємств торгівлі на стратегічному рівні є: оптимізація витрат, що враховує життєвий цикл підприємства; аналіз ланцюжка цінностей; аналіз витратоутворюючих чинників; процесно-орієнтоване управління; бенчмаркінг витрат; стратегічне позиціонування; функціонально-вартісний аналіз. На оперативному рівні можуть бути застосовані такі інструменти управління витратами: виявлення резервів зниження витрат; розробка програм скорочення витрат; використання виявлених резервів в цілях забезпечення економії витрат; бюджетування; контролінг; аналіз системи «витрати – обсяг реалізації – прибуток»; функціонально-витратний аналіз, аналіз відхилень.

Отже, управління витратами підприємств торгівлі повинно бути спрямованим на інтеграцію існуючих інструментів управління витратами для створення гнучкого, ефективного процесу, спрямованого на зміну існуючих норм і стандартів у напрямку скорочення витрат на оперативному і стратегічному рівнях відповідно. Таким чином, впровадження запропонованої системи управління витратами, на нашу думку, дозволить усунути найбільш серйозний недолік управління витратами на вітчизняних підприємствах торгівлі – орієнтація на оперативні цілі діяльності та невизначеність, або повне ігнорування стратегічних цілей. Крім того, правильно організована система управління витратами на підприємствах торгівлі дозволить оптимізувати витрати, зменшити ризики, підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити прибутковість та сталий розвиток.

1.2. Формалізація концептуальної основи сталого розвитку бізнесу в моделі інтегрованої звітності

УДК 657.6

© Нестеренко О.О., Крутова А.С., Янчева Л.М.

© Nesterenko O., Krutova A., Yancheva L.

The formalization of the conceptual foundations of stable development of business in the integrated reporting model

Анотація. Визначено, що в сучасних умовах господарювання надати комплексне та найбільш повне уявлення про бізнес та забезпечити інвесторів прозорою інформацією про інструментарій створення довготермінової вартості компанії здатна інтегрована звітність. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, запропоновано визначення змісту терміну «інтегрована звітність» як процесу узагальнення показників, що характеризують еколого-соціо-економічну та фінансово-господарську діяльність підприємства, в результаті якого створюється періодичний інтегрований звіт, який містить корисну інформацію про створення вартості в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. В роботі проаналізовано вплив на показники інтегрованого звіту чотирьох економічних течій, а саме: глобалістики, фізичної економії, інституціональної економіки та ризик-орієнтованого управління.

Ключові слова: інтегрована звітність, інтегрований звіт, фізична економія, глобалістика, інституціональна економіка, ризик-орієнтоване управління, стейкхолдери, сталий розвиток, система бухгалтерського обліку, інформація.

Abstract. It is determined in the article that in the current economic conditions integrated reporting is capable to give comprehensive and the most complete picture of the business and provide investors with clear information tools of company's long-term value creation. Based on the results of the research the term

"integrated reporting" was defined as a process of generalization of indicators of the enterprises' ecological, socio-economic and financial-economic activity, that creates periodic integrated report, which contains useful information on value creation in the short -, medium and long term perspective. This paper analyzes the impact of four economic trends on integrated report: globalization, physical economy, institutional economics and risk-based management.

Keywords: *integrated reporting, integrated report, physical economy, globalism, institutional economics, risk-oriented management, stakeholders, sustainable development indicators, accounting system, information.*

Перехід України до сталого розвитку, її економічна та соціальна інтеграція до європейського і світового співтовариства, вимагають запровадження сучасних практик взаємодії у трикутнику держава, бізнес і суспільство. Зазначена взаємодія сприяє розвитку демократії й забезпечує дотримання фундаментальних прав людини, посилює діалог та взаємну відповідальність сторін, створює умови для забезпечення добробуту та стабільного розвитку країни, підвищення соціальних стандартів, захисту навколишнього середовища.

Поняття сталого розвитку є принципово важливим чинником стратегічного планування та домінантою ХХІ століття, що спричинило кардинальні зміни інформаційних запитів та ускладнило забезпечення можливості врахування інтересів всіх груп стейкхолдерів в одному звіті, а також необхідність правильної ідентифікації показників, які найбільш повно розкривають специфіку діяльності підприємств різних галузей економіки. Надати комплексне та найбільш повне уявлення про бізнес та забезпечити інвесторів прозорою інформацією про інструментарій створення довготермінової вартості компанії здатна інтегрована звітність. Головною проблемою впровадження інтегрованої звітності в Україні є відсутність чітких вимог до її підготовки, а значні розбіжності у форматах інтегрованих звітів різних підприємств ускладнюють порівняння обліково-звітної інформації та перевірку її достовірності. У зв'язку з цим особливої актуальності

набувають питання розробки адекватного категоріально-термінологічного апарату інтегрованої звітності та визначення впливу сучасних економічних течій на показники інтегрованого звіту.

Теоретико-методологічне забезпечення інтегрованої звітності в Україні заклали праці мислителів, які стали основою національної моделі сталого розвитку М.Д. Руденка, В.І. Вернадського, П.Т. Саблука, В.М. Жука, В.О. Шевчука та ін. Дані науковці, першими наголосили на тому, що основою сталого розвитку виступає єдність трьох компонентів – економічного та соціального розвитку й збереження сприятливого навколишнього середовища й також звернули увагу на те, що для вирішення найболючіших для людства проблем належить вживати практичні заходи зі створення передумов рушійного переходу на засади сталого розвитку [1, с. 196-197]. Дослідниками в галузі звітності сталого розвитку інтегрована звітність здебільшого визначається як поєднання елементів фінансової та нефінансової звітності [2]. Окремі автори трактують її як модель звітності, що передбачає інтеграцію традиційної фінансової звітності, нормативно затвердженої, і нефінансової інформації, в тому числі інформації, що стосується сталого розвитку, з метою найбільш повного відображення чинників створення вартості підприємства [3, с. 34]. Підходи до визначення інтегрованої звітності, в яких концентрується увага лише на об'єднанні елементів фінансової та нефінансової звітності дещо звужують об'єкт дослідження. Подолати наявні прогалини у теоретичному забезпеченні та напрацювати дієвий термінологічний апарат звітності сталого розвитку дозволить побудова ієрархії понять у відповідності з об'єктивною реальністю та практикою онтологічного пізнання під впливом сучасних економічних течій.

Для розробки понятійно-термінологічного апарату інтегрованої звітності та визначення переліку дефініцій, термінів та понять, які потребують уточнення та роз'яснення, в першу чергу необхідно дослідити положення нормативно-правового забезпечення інтегрованої звітності. Основним, і доки

що єдиним, нормативним документом, який регулює організаційно-методологічні положення складання інтегрованого звіту та процедури інтегрованої звітності є Міжнародний стандарт інтегрованої звітності, прийнятий Міжнародною радою з інтегрованої звітності у 2013 році [4]. Описана в ньому модель інтегрованої звітності ґрунтується на семи провідних принципах і складається з семи структурних елементів (рис. 1).

Розгляд найбільш поширених визначень інтегрованої звітності в працях науковців та професійних організацій, які досліджують особливості її формування, дозволив виявити наступні тенденції:

- більшість науковців пов'язують процеси формування інтегрованої звітності з наявністю чіткого інтегрованого формату [5; 6; 7], який включає фінансову звітність [3; 7; 8; 9] та надає уявлення про плани та перспективи розвитку фірми [8; 10; 11] та вплив господарської діяльності на навколишнє середовище [5; 10; 11];

- не зважаючи на розповсюджену асоціацію інтегрованої звітності та звітності сталого розвитку, лише У.Ю. Роцектаєва включає цю ознаку при трактуванні даного поняття [9];

- ключовим аспектом інтегрованої звітності окремі автори вважають відображення процесу створення вартості у широкому сенсі [7; 11], а інші звужують результат інтегрованої звітності лише до економічних аспектів [10].

На нашу думку, така відмінність у поглядах виникає внаслідок відсутності єдиної думки та помилкове асоціювання понять «інтегрована звітність» та «інтегрований звіт». Подолати наявні прогалини у теоретичному забезпеченні та напрацювати дієвий термінологічний апарат звітності сталого розвитку дозволить побудова ієрархії понять у відповідності з об'єктивною реальністю та практикою онтологічного пізнання, яке існує незалежно від нашого пізнання. Стосовно об'єкту дослідження під ієрархією пропонуємо розуміти структуровану сукупність поглядів, оцінок, уявлень, які визначають загальне розуміння інтегрованої звітності та місце її окремих елементів.

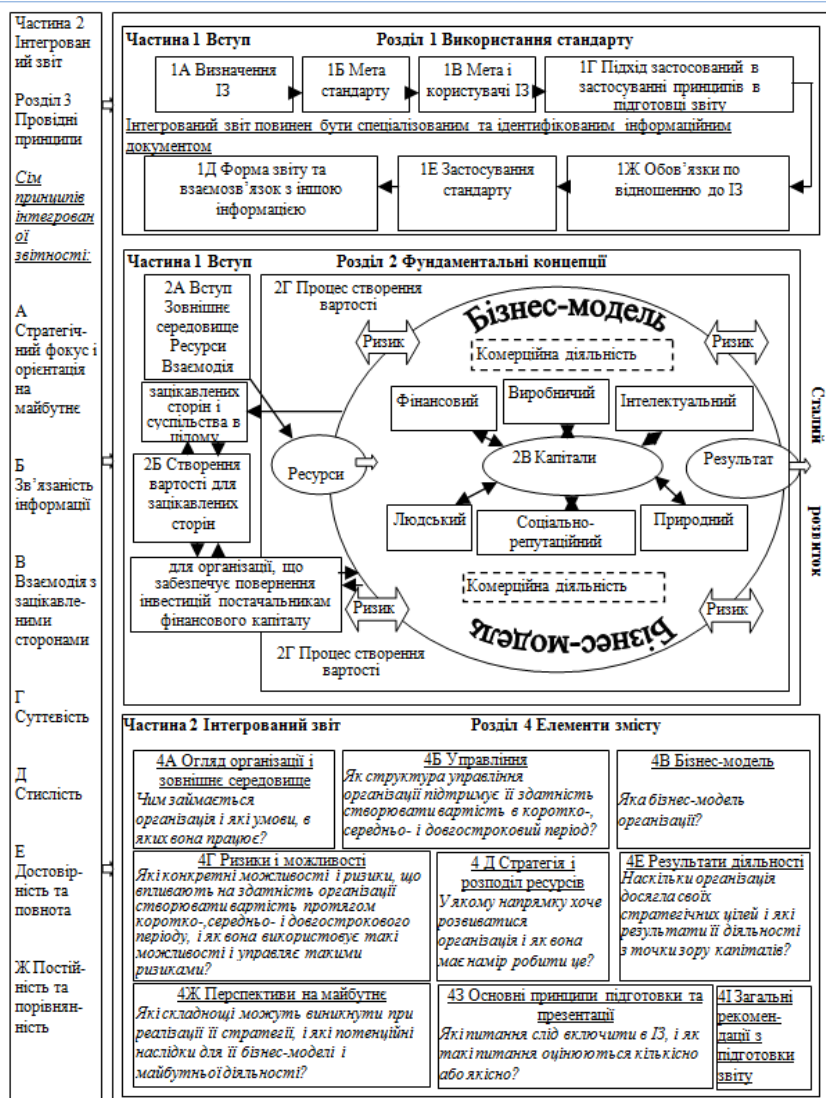


Рис. 1. Формалізація концептуальної основи сталого розвитку бізнесу в моделі інтегрованої звітності

Джерело: розроблено авторами

Інтегрована звітність це модель подання інформації про сталий розвиток в інтегрованому звіті. Перше, загальне поняття інтегрованої звітності, було надане Комітетом з міжнародної інтегрованої звітності (IIRC) в проєкті МСІЗ, згідно визначення якого – це процес, який призводить до подання організацією відомостей, які виражаються у випуску періодичного інтегрованого звіту про створення цінності протягом певного часу [12].

На сьогодні в МСІЗ наведене більш розширене визначення інтегрованої звітності, а саме – процес, заснований на інтегрованому мисленні, в результаті якого створюється періодичний інтегрований звіт організації про створення вартості протягом тривалого часу і пов'язані з ним документи, які стосуються аспектів створення вартості. Таким чином, в стандарті інтегрована звітність трактується як процес, продуктом якого є інтегрований звіт. Проте, з визначення, наведеного в стандарті, не зовсім зрозуміло, які пов'язані документи мають бути в складі інтегрованого звіту.

Відповідно до визначення поняття інтеграція, наведеному в філософському словнику, інтеграція (лат. Integratio – відновлення, заповнення, від integer – цілий), сторона процесу розвитку, пов'язана з об'єднанням в ціле раніше різнорідних частин і елементів [13, с. 210]. На сьогодні термін «інтеграція» набирає обороти в якості важливого кроку в еволюції корпоративної звітності в усьому світі. Відповідно процес інтегрованої звітності полягає в тому, щоб інформація з різнорідних документів знайшла відображення в інтегрованому звіті, і логічно передбачити, що це повинен бути один документ. На цьому наполягає і американський вчений Р.Р. Екклз, який зазначає: «інтегрований звіт – це єдиний документ, який містить в собі фінансову та нефінансову інформацію про діяльність організації» [14]. С. Адамс та Р. Сімнетт відмічають, що «...інтегрована звітність є новою парадигмою звітності, яка є цілісною, стратегічною, адаптивною, суттєвою і актуальною до різних часових вимірів» [15, с. 292].

Таким чином, під інтегрованою звітністю пропонуємо розуміти процес узагальнення показників, що характеризують еколого-соціо-економічну та фінансово-господарську діяльність

підприємства, в результаті якого створюється періодичний інтегрований звіт, який містить корисну інформацію про створення вартості в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Ключовим поняттям даного визначення і основним завданням інтегрованої звітності є інтегрований звіт, значення якого полягає у наданні інформаційної підтримки в пошуку резервів сталого розвитку і вдосконаленні діяльності підприємства за означеними напрямками.

На думку Т. Лессидренска – керівника програми з ділової етики GlobEthics.net Global Reporting Initiative (GRI), «інтегрований звіт – це, насамперед, стратегічний аналіз, тобто практично управлінська звітність, платформа для управління компанією» [16, с. 98]. Х. Драгер, менеджер із зовнішніх відносин IIRC, зазначає, що «інтегрований звіт – це такий звіт, який розповідає про стратегічні напрямки розвитку компанії і про те, як вона працює з ресурсами» [17, с. 54]. Більш змістовне трактування інтегрованого звіту наведено Л.Н. Герасимовою та О.С. Коробковою, які зазначають, що інтегрований звіт – це єдиний документ, в якому відображається істотна і точна інформація про стратегію компанії, систему корпоративного управління і показники її діяльності в соціальній, економічній та екологічній сферах [10]. Наведене дозволяє стверджувати, що на відміну від управлінської звітності, яка складає «комерційну таємницю» компанії, інтегрований звіт, є відкритим документом, націленим, насамперед, на задоволення інформаційних потреб зовнішніх користувачів.

В міжнародному стандарті інтегрованої звітності, інтегрований звіт трактується як інформація про те, яким чином стратегія, управління, виконання та перспективи організації в контексті зовнішнього середовища ведуть до створення цінності протягом коротко-, середньо- та довгострокового періодів [4]. Н.Н. Балашова та В.А. Меліхов визначають інтегрований звіт, як єдиний когерентно-уніфікований документ, в якому відображається істотна і точна інформація про стратегію підприємства, систему управління на всіх рівнях і взаємопов'язані показники в економічній, соціальній, інноваційній, кадровій і екологічній сферах діяльності [18]. Відповідно до Кодексу управління Кінга для Південної Африки

(2009 р.), інтегрований звіт є цілісним і комплексним представленням результатів діяльності компанії в контексті її фінансів та забезпечення стійкості [19, с. 54].

Існуючий полісемантизм терміну «інтегрований звіт» пов'язаний зі спектром специфічних сучасних економічних теорій, які внесли свій вклад до дослідження інтегрованої звітності та її ядра – інтегрованого звіту (рис. 2).

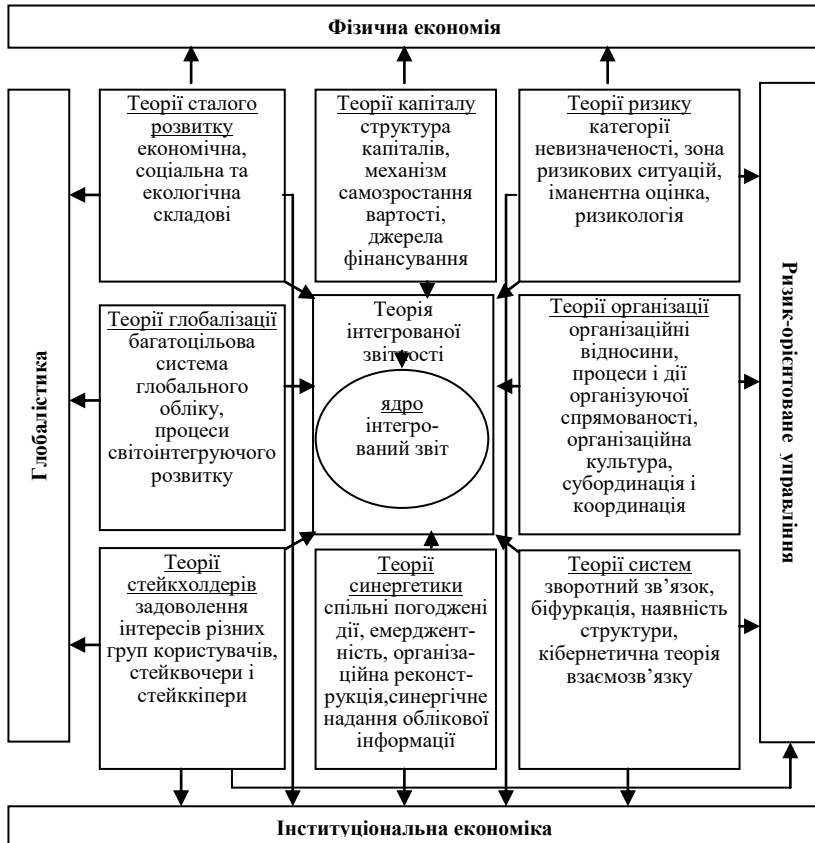


Рис. 2. Матрична модель впливу економічних теорій на методологію інтегрованої звітності та процес формування інтегрованого звіту

Джерело: розроблено авторами

Для комплексного визначення показників, які мають наводитися в інтегрованому звіті, розуміння його значущості та актуальності, необхідно проаналізувати вплив вищенаведених теорій на процес його формування більш детально. Для цього ми визначили, що на інтегровану звітність та показники інтегрованого звіту найбільший вплив мають чотири економічні течії, а саме: глобалістика, фізична економія, інституціональна економіка та ризик-орієнтоване управління, в розрізі яких ми виділили теорії, які є складовими їх наукового пізнання.

Засновником фізичної економії в Україні став видатний мислитель С.А. Подолинський, а розвинув його вчення відомий український вчений М.Д. Руденко, який ґрунтуючись на засадах фізичної економії вивів власну формулу капіталу $K = E - F$, де K – капітал, E – енергія прогресу, F – кількість ентропії. Капітал вчений виводить не з грошового обігу, а з космічної субстанції після вирахування з неї відносної вартості та державних витрат [18]. Таким чином, істотна заслуга фізіократів полягала в тому, що «вони надали аналіз капіталу» [19], й саме тому теорію капіталу ми пропонуємо відносити до течій фізичної економії.

Теорію капіталу започаткували вчення К. Маркса, К. Менгера, Ф. Модільяні, М. Міллера, А. Сміта, Д. Рікардо, Ж. Б. Сея та ін., зміст її полягає у вивченні процесу виробництва і продукування доданої вартості, у тому числі додаткової вартості, обороту капіталу тощо. Зокрема, Ю. Ішікава, ґрунтуючись на теорії К. Маркса, дослідив зміни в кругообігу капіталу в ХХ ст. На його думку, спостерігається перехід від парадигми обліку продуктивного капіталу до парадигми обліку позикового або фіктивного капіталу [20]. Недоліком схеми, яку наводить Ю. Ішікава, є відсутність у ній кругообігу інтелектуального капіталу, який стає головним чинником успіху в сучасних умовах економіки знань, та одним з видів капіталу, оцінка якого повинна бути наведена в інтегрованому звіті. З позиції теорії капіталу процес інтегрованої звітності необхідно налаштувати таким чином, щоб в системі бухгалтерського обліку генерувалася інформація про всі види капіталів, для відображення відомостей про них в інтегрованому звіті з врахуванням концепції їх збереження і кругообороту.

Процеси збереження капіталу та його рух й наведення правильної інформації про них в інтегрованому звіті, напряду пов'язані з ризиком, під яким прихильники фізичної економії вважали подію, яка може відбутися, або ні в економіці [21]. Основними представниками класичної теорії були Дж. Міль та І. Сеньйор, які розглядали ризик як математичне очікування втрат, що можуть виникнути в результаті реалізації обраного рішення [22, с. 22]. Засновники неокласичної теорії ризику А. Маршал та А. Пігу вважали, що ризик – це ймовірність відхилення від поставлених цілей [23, с. 445]. В інтегрованому звіті в частині ризиків доцільно наводити інформацію про види ризиків, які оцінюються на підприємстві в розрізі фінансових та нефінансових показників, методи управління ризиками (наприклад, відмова від надзвичайно ризикової діяльності чи трансакції, профілактика або диверсифікація, що знижує ризики; аутсорсинг затратних ризикових функцій; формування резервів або запасів тощо), перелік заходів щодо їх мінімізації на оперативному та стратегічному рівнях діяльності.

Реалізація фізіократичних ідей потребує єдності методології бухгалтерського обліку «живої економіки» та має стати передумовою сталості господарювання. Сучасну концепцію «сталого розвитку» заклала доповідь Римського клубу «Межі зростання», опублікована в 1972 році [24, с. 175]. На сьогодні існує більше ста різноманітних визначень сталого розвитку, окремі з яких асоціюють це поняття з усталеними, стійкими або збалансованими економічними процесами. «Ці епітети є безвідносними до проблеми неруйнівного для природи задоволення потреб сучасних та майбутніх поколінь або не дають рішень для їх розв'язання» [1, с. 195]. На нашу думку сучасна динамічна концепція сталого розвитку має враховувати потреби забезпечення екологічного типу використання різних видів ресурсів (людських, матеріальних, трудових, фінансових та ін.) в процесі господарської діяльності. А інформаційним джерелом, яке дозволить оцінити місце підприємства в системі забезпечення сталого розвитку економік світу і є інтегрований звіт, який є центральним елементом, квінтесенцією національної

парадигми облікового забезпечення реалізації ідей фізичної економії та екологічної безпеки.

Концепція «сталого розвитку» є також одним з напрямів дослідження глобалістики, яку визначають як науку про методологію глобалізму і глобалізації, їх зміст, тенденції розвитку та наслідки, глобальні, регіональні стратегії, методи світового стратегічного планування і прогнозування [25, с. 342].

Серед найбільш впливових шкіл теорії глобалізації виділяють наступні:

- Класичну школу (Р. Робертсон, І. Валлерстайн, Д. Хелд, С. Хантінгтон) – глобалізація розглядається як двоєдиний процес перетворення загального в окреме і окремого в загальне;

- Школу трансформістів (Е. Гідденс, У. Бек, Д. Розенау, О. Білорус) – глобалізація розглядається як феномен сучасного світу, який лежить в основі провідних радикальних трансформацій у всіх сферах розвитку сучасного суспільства – економіці, політиці, культурі, управлінні тощо.

- Школу гіперглобалістів (К. Омас) – вважають, що глобалізація призведе в результаті до створення нового загальносвітового порядку, при якому повноваження і легітимність національних держав практично нівелюються.

- Школу скептиків (Дж. Томпсон) – дотримуються думки, що глобалізація спричиняє лише посилення взаємодії між окремими суб'єктами з різних куточків світу. При цьому суверенні держави продовжують відігравати головну роль на міжнародній арені, і безпосередньо керують глобалізацією [26, с. 132-133].

Готовність країни до глобалізації визначається Індексом глобальної конкурентоспроможності. Відповідно до нещодавно опублікованого дослідження Всесвітнього економічного форуму, Україна за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2015-2016 посіла 79-е місце серед 140 країн світу, втративши за рік три позиції (у попередньому рейтингу займала 76-у позицію), тобто наша держава практично беззахисна перед глобальними гравцями. виправити цю ситуацію можливо лише підвищенням конкурентоспроможності кожного окремо взятого

українського підприємства за рахунок покращення системи обліково-аналітичного забезпечення управління, і за рахунок цього, поліпшення всієї економічної ситуації в країні. Процеси глобалістики, як чинника появи нової парадигми бухгалтерського обліку трактує Г.Г. Кірейцев, який стверджує, що саме глобалізація економіки спричинила потребу застосування єдиних принципів, уніфікованих правил і процедур облікового відображення підприємницької діяльності та використання єдиної для всіх національних облікових систем стандартизованих форм фінансової звітності [27]. Особливістю нової парадигми бухгалтерського обліку є те, що вона покладається в більшому ступені на віртуальну економіку, ніж на традиційну та враховує переважну більшість нематеріальних активів у складі активів підприємства. Враховуючи те, що метою фінансових звітів є, в першу чергу, забезпечення зацікавлених користувачів інформацією про реальну ринкову вартість активів підприємства можна стверджувати, що зростаючі глобалізаційні фактори, інформатизація економіки та поява нових інформаційних потреб всіх рівнів сучасної системи управління (від окремого суб'єкта господарювання до країни та цивілізації в цілому) вимагають зміни технологій, способів та методів розкриття та подання інформації про господарську діяльність. Більш обґрунтовано ця ідея сформульована в роботі С.А. Діпіази та Р.Д. Екклза – «Майбутнє корпоративної звітності». На переконання вчених досягнути транспарентності компанії можна шляхом побудови трирівневої моделі звітності, де перший рівень – це глобальні принципи фінансової звітності, другий рівень – галузеві облікові стандарти, третій рівень – вимоги керівництва компанії до розкриття інформації (стратегічні цілі, показники ефективності діяльності та ін.) [28]. Фактично третій рівень характеризує показники саме інтегрованого звіту. В свою чергу С.Ф. Голов зазначає, що налагодження системи збору, перетворення та надання зовнішнім і внутрішнім користувачам надійної, доречної та своєчасної фінансової та нефінансової інформації про минулі та майбутні параметри діяльності підприємства та його зовнішнього середовища характеризує глобальну систему

бухгалтерського обліку [29, с. 212]. Фактично, вчений описує інтегровану звітність та процес формування інтегрованого звіту, й саме цей процес трактує як «глобальну систему обліку». В інтегрованому звіті питання глобального характеру мають знайти відображення при розгляді питань щодо внеску підприємства в вирішенні глобальних проблем людства: соціальних, екологічних, етичних тощо. Формування інтегрованих звітів українськими підприємствами має підвищити їх конкурентоспроможність на глобальному ринку та залучити світових інвесторів в економіку держави.

Саме тому, прямий вплив на процес формування інтегрованого звіту в умовах глобалізації та показники, які в ньому розкриваються має теорія стейкхолдерів, яка розвивається в межах інституціональної економіки та набирає оборотів з публікацією у 1984 р. праці Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід» [30]. Е. Фрімен запропонував визначення стейкхолдерів, яке широко використовується й дотепер, відповідно до якого це «будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією своєї мети» [30, С. 34]. На думку Н.С. Краснокутської, всі групи або особи, які мають вплив на діяльність підприємства, є його стейкхолдерами, інтереси яких керівництво мусить урахувувати у своїй діяльності [31, С. 102]. Забезпечити гармонійний розвиток підприємства можливо лише порівнюючи потенційні інтереси стейкхолдерів із реальними результатами діяльності, чого можна досягти при розкритті необхідної інформації в інтегрованому звіті. Ця інформація передусім повинна бути корисною, тобто має задовольняти потреби зацікавлених сторін, в першу чергу потенційних інвесторів, насамперед в ухваленні рішень, які матимуть позитивний вплив на діяльність підприємства.

Для формування механізму збору такої інформації на підприємстві необхідно використовувати інституціонально-синергетичний підхід, який дозволяє визначити діапазон параметрів, в межах яких процес формування інтегрованого звіту буде налагодженим та стабільним. Виникнення

синергетики, як самостійного напряму наукових досліджень датується 1969 роком з використанням терміну «синергетика» в курсі лекцій з теорії лазерного випромінювання в університеті міста Штутгарта німецьким фізиком Германом Хакенном [32]. Новий термін походить від грецького слова «Vun-ergia», що означає співпрацю, узгоджену дію, співучасть. Підхід зорієнтований на пізнання закономірностей самоорганізації складних об'єктів в умовах хаотичного спонтанного структурування та загальні теоретичні засади синергетичного розвитку бухгалтерського обліку в хаотично структурованій економіці було обґрунтовано С.О. Кузнецовою [33]. На нашу думку, синергія інтегрованої звітності – це підвищення ефективності процесу формування інтегрованого звіту в контексті комплексного інформаційного забезпечення його користувачів та укладачів у результаті з'єднання, інтеграції окремих складових – обліково-звітних документів у єдиний звіт та налагодження упорядкованої системи збору нефінансової інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел її постачання.

Ще однією економічною течією, яка має вплив на інтегровану звітність та процес формування інтегрованого звіту є ризик-орієнтоване управління, яке трактують як ітеративний, динамічний процес, що представляє собою сукупність управлінських функцій, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, з інтегрованими складовими управління ризиками і здійснюється з метою досягнення цілей організації [34]. Під час формування інтегрованого звіту з позиції ризик-орієнтованого управління, в межах теорії ризику, по-перше, його укладачі мають враховувати всі ризики, які впливають на стабільне та збалансоване функціонування підприємства, розробляти методики їх нівелювання, або, при неможливості уникнення, заходи з їх мінімізації чи оптимізації, а по-друге, повинні при розкритті показників інтегрованого звіту за тим чи іншим розділом, оцінювати ризик негативного сприйняття тієї чи іншої інформації стейкхолдерами, який може виникнути також в результаті неточності і некоректності подачі інформації в звіті. Нещодавно Leeds University (Великобританія) та Euromed

Management School (Франція) проаналізували 4000 нефінансових звітів і знайшли «непідтверджені заяви, незрозумілі дані й неточні цифри». Наприклад, італійська компанія ENEL в інтегрованому звіті навела інформацію, що її викиди склали 122 089 млн тон, що виявилось цифрою, яка в чотири рази перевищує викиди нашої планети [35]. Таким чином, показники, які наводяться в звіті повинні бути обґрунтованими та підтвердженими. Підвищити ступінь обґрунтованості інформації, налагодити механізм профілактики помилок для запобігання втрат та упущених вигод внаслідок організаційної непрофесійності при складанні інтегрованого звіту має стати використання надбань теорії організації, яка як самостійна наука виділилася на початку XX ст. Основний внесок до розвитку теорії організації зробили М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор, Р. Лайкерт, Д. Норт, Е. Мейо, А. Чандлер, А. Богданов [36]. Надбання теорії організації необхідно використовувати при налаштуванні організаційних відносин, тобто зв'язків і взаємодії між різними структурними підрозділами підприємства для збору інформації, яка буде наводитися в інтегрованому звіті, формування графіка надходження інформації до бухгалтерії, чи іншого відділу відповідального за інтегровану звітність, визначення часових рамок формування звіту тощо.

Інтегрована звітність є складною системою, яка потребує постійної багатокритеріальної оцінки різноманітних ситуацій та приведення інформації про них в інтегрованому звіті, а найбільш доцільним для процесу створення складних систем є застосування саме загальної теорії систем, яка використовує ізоморфізм (аналогічність) процесів, що протікають в системах різного типу (технічних, біологічних, економічних, соціальних). Вперше проект загальної теорії систем був представлений світу науки в 50-х роках XX століття і сьогодні його пов'язують з роботами відомого австрійського вченого Людвіга фон Берталанфі [37]. Під впливом теорії систем формується й узагальнюючий підхід до визначення реакцій системи обліку, як акумулятора багатопрофільної, зрозумілої і об'єктивної інформації про минулу діяльність і про перспективи розвитку

суб'єкта господарювання, інформація про які наводиться в інтегрованому звіті. В той же час, певних вимог до обсягу інтегрованого звіту не існує. Він повинен бути складений в максимально стислій формі і бути зрозумілим будь-якому користувачеві, навіть не обізнаному з питаннями бухгалтерського обліку [38]. В свою чергу, процес інтегрованої звітності має бути налагоджений таким чином, щоб оброблялася лише найактуальніша інформація, оскільки інформаційний вплив на державу, суспільство, громадянина зараз є ефективнішим, ніж політичний, економічний і навіть військовий. Інформація стає реальною, майже фізично відчутною силою [39].

Тривалий час у вітчизняній науці проблеми теорії, історії та практики вдосконалення національної моделі інформаційного забезпечення сталого розвитку на базі інституціональної концепції розвитку бухгалтерського обліку та звітності залишалися майже поза увагою практиків, а у науковому співтоваристві домінувало вузьке трактування обліково-звітної інформації. Майже повною мірою оминалася і визначальна роль фізіократичної доктрини у розвитку цього соціокультурного господарського інституту при розв'язанні соціо-еко-економічних проблем суспільства та розвитку економічної демократії. Тому, для розвитку категоріально-термінологічного апарату інтегрованої звітності необхідне змістовне розкриття поняття «інформація інтегрованої звітності».

Існує багато різних визначень поняття «інформація». В нормативних документах її розглядають як: «документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі» [39]; «зміст будь-якого повідомлення, відомості про будь-що, які розглядаються в аспекті їх передачі у просторі і часі...» [40]; відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, органіграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-, відео-, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які

інші публічно оголошені чи документовані відомості [41]; відомості, подані у вигляді сигналів, знаків, звуків, рухомих або нерухомих зображень чи в інший спосіб тощо [42].

В перекладі з латинської мови «інформація» (information) – це роз’яснення, виклад [43]. Відповідно до класичного визначення Л. Шеннона інформація – це те, що скорочує ступінь невизначеності (ентропії) у його адресата про будь-який об’єкт [44]. Відповідно до об’єкта дослідження це твердження можна представити в графічному вигляді (рис. 3).

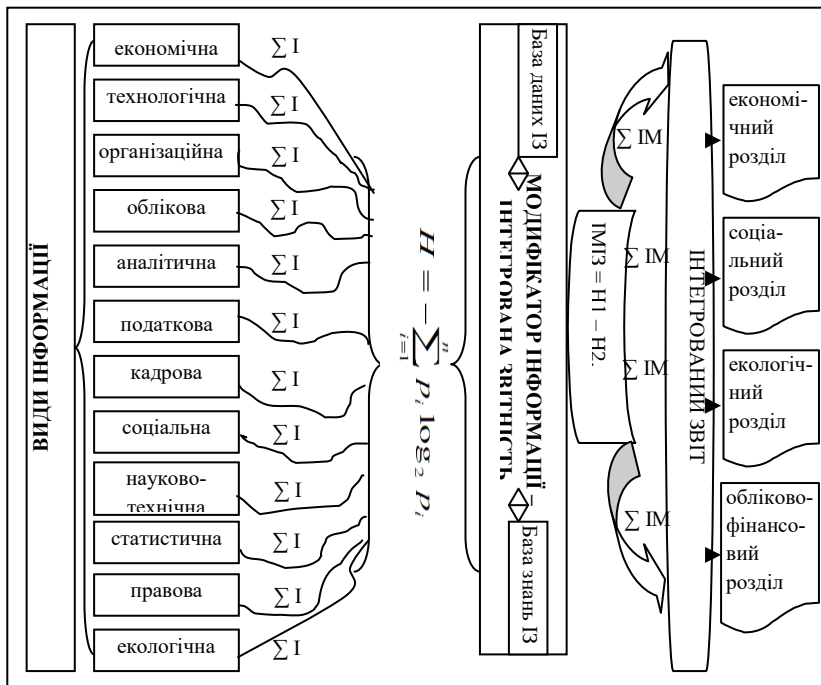


Рис. 3. Механізм зменшення ентропії інформації інтегрованого звіту

де: $\sum I$ – сумарна інформація за певним її видом; n – число символів, з яких може бути складено повідомлення (алфавіт), H – міра ентропії; N – число всіх переданих і прийнятих символів в повідомленні; $P_i = m_i / N$ – ймовірність появи i -го символу в повідомленні, m_i – число появи i -го символу в повідомленні; $ІМІЗ$ – інформація модифікована процесом інтегрованої звітності; $\sum ІМ$ – сумарний обсяг модифікованої інформації.

В представленій схемі процес інтегрованої звітності скорочує ступінь ентропії та виконує функцію модифікатора інформації, яка потрапляє в інтегрований звіт. Інформаційні потреби, які виникають в користувачів, і відповідно, укладачів інтегрованої звітності для задоволення цих потреб, настільки багатопланові і об'ємні, що при надходженні інформації з різних підрозділів підприємства призводять до інформаційного хаосу.

За збір інформації від функціональних підрозділів підприємства потрібні відповідальні виконавці, а процес передачі інформації необхідно формалізувати і по-можливості автоматизувати. Функціональний механізм інтегрованої звітності повинен бути налаштований таким чином, щоб потрібна інформація, яка генерується в різних підрозділах підприємства модифікувалася в єдиний масив – базу даних та базу знань інтегрованої звітності, зменшуючи при цьому інформаційну ентропію та відсіюючи непотрібні інформаційні дані.

Вищевикладене детермінує визначення інформації інтегрованої звітності як неупереджених, корисних та достовірних відомостей про фінансово-господарську діяльність, прибутковість та соціо-екологічну відповідальність підприємства, які дозволять спрогнозувати його майбутні можливості, ризики та переваги при створенні вартості в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі й задовольняють інформаційні потреби стейкхолдерів, шляхом зменшення рівня їх інформаційної ентропії.

Проведене дослідження комплексу організаційно-методологічних засад та практичного інструментарію впровадження інтегрованої звітності в Україні сприятиме подоланню проблем відсутності чітких вимог стосовно її форми, змісту, порядку підготовки та оприлюднення, аудиторського підтвердження та використання як елементу інформаційно-комунікаційного забезпечення фінансової безпеки, конкурентоспроможності, корпоративної соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

1.3. Концептуальний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі

УДК 658.87-044.325

© Проскурніна Н.В.

© Proskurnina N.

The conceptual approach to assessing of the effectiveness of marketing activities of retailers

Анотація. Узагальнено сучасні підходи до управління підприємством та зроблено висновок про можливість їх застосування для розробки маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі України. Доведено, що застосування концепцій управління за цілями; управління на основі ключових показників ефективності; програмно-цільове планування дозволяє трансформувати визначені стратегію та цілі маркетингу у низку дій та забезпечує їх досягнення. На підставі системного підходу розроблено концепцію оцінки ефективності маркетингу та охарактеризовано її елементи. Зроблено висновок, що згідно з ієрархією цілей маркетингової діяльності торговельного підприємства оцінку ефективності маркетингу забезпечує поєднання результативності та економічності вжитих маркетингових заходів.

Ключові слова: маркетинг, ефективність маркетингу, концепції управління, маркетингові цілі, роздрібна торгівля, ключові показники ефективності.

Abstract. Modern approaches to enterprise management are summarized and the conclusion is made about the possibility of their application in the development of marketing strategy of Ukrainian retail enterprises. It is proved that the application of management concepts by purpose; management based on key performance indicators; goal-oriented planning allows you to transform and define your marketing strategy and goals into a series of actions. Based on a systematic approach, the concept of marketing

effectiveness evaluation is developed and its elements are characterized. It is concluded that, in accordance with the hierarchy of goals of marketing activity of a trading company, the evaluation of marketing effectiveness provides a combination of effectiveness and economy of the marketing measures taken.

Keywords: *marketing, marketing effectiveness, management concepts, marketing goals, retail, key performance indicators.*

Загальновідомо, що основою будь-якого бізнесу є споживач. Для задоволення саме його запитів та потреб суспільство довіряє підприємству ресурси для створення матеріальних цінностей. Оскільки метою будь-якого підприємства є створення споживача, воно повинно мати дві основні функції – маркетинг та інновації [1]. Як вказує П. Друкер [2], будь-яке підприємство, що застосовує маркетинг при розробці та продажу продукту або послуги, можна вважати бізнесом. Маркетинг пронизує всю діяльність підприємства, розглядаючи її з точки зору кінцевого результату – споживача.

Успішне управління маркетинговою діяльністю під час трансформаційних змін неможливо без постійної оцінки ефективності маркетингових заходів. Керівництво торговельного підприємства повинно отримувати кількісну інформацію про стан справ на підприємстві та приймати управлінські рішення на підставі зіставлення цільових та фактично досягнутих показників, що характеризують маркетингову діяльність підприємства. Отже, трансформаційні зміни, що відбуваються у самому бізнес середовищі, вимагають пошуку нових концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства. Розгляду одного з можливих підходів до розробки концепції оцінки ефективності маркетингової діяльності сучасного підприємства присвячена дана стаття.

Дослідженню питань реалізації сучасних концепцій управління під час оцінки ефективності діяльності підприємств приділяли увагу такі закордонні та вітчизняні вчені, як Друкер П., Каплан Р., Овчинников С.А., Омельченко І.А., Безрукова Т.Л., Минів Р.М., Батюк О.Я. та інші. У дослідженнях авторів

узагальнені теоретичні підходи до оцінювання ефективності діяльності сучасного підприємства. Більш глибоко методичні та практичні розробки щодо оцінювання ефективності саме маркетингової діяльності підприємств містяться в працях українських вчених: Кулиняк І.Я., Бочко О.Ю., Костюк О.С., Меленчук Ю.Т., Мавріна А.О., Герасимyak Н.В. та інші. Незважаючи на багаторічні дослідження питань оцінки ефективності маркетингової діяльності досі залишається недостатньо розробленою концепція оцінки ефективності маркетингу та відсутня єдина думка щодо вибору ключових показників ефективності маркетингових заходів. Більш того, незважаючи на значну роль роздрібно́ї торгівлі в економіці України та трансформаційні зміни, що впливають на маркетингову діяльність торговельних підприємств, концептуальні та теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингу саме в цій галуззі економіки не знайшли достатнього висвітлення в наукових працях.

Розглянемо адаптацію сучасних концепцій управління ефективністю до конкретної системи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах трансформаційних змін.

На сьогодні для оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому та маркетингової діяльності зокрема, застосовується безліч концепцій, які доповнюють одна одну та мають комплексну дію: теорія систем; управління за цілями (MBO – Manadgement by Objective); збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard); управління ефективністю бізнесу (BPM - Business Performance Management); управління на основі ключових показників ефективності (KPI - Key Performance Indicators); програмно-цільове планування (ПЦП) та інші. Загальна концепція оцінки ефективності маркетингу надана на рис. 1.

Сучасне торговельне підприємство можна трактувати як відкриту систему, яка пов'язана з його зовнішнім середовищем специфічними відносинами. Як зазначає Дитгер Хан, система складається з різних підсистем або субсистем та водночас може бути підсистемою інших суперсистем [3]. Отже, маркетинг

справедливо можна вважати однією з підсистем підприємства, яка забезпечує зв'язок з зовнішнім середовищем через дослідження та задоволення попиту споживачів.

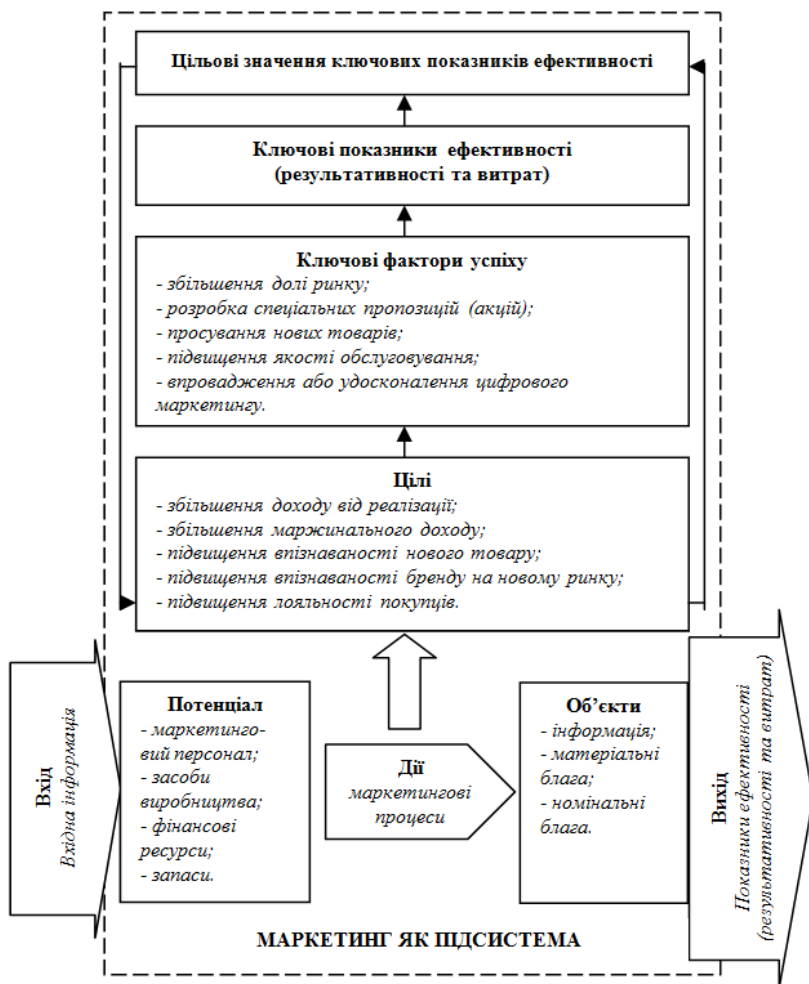


Рис. 1 Концепція оцінки ефективності маркетингу
Джерело: авторська розробка

З точки зору теорії систем маркетинг, як підсистему підприємства, можна вважати цілеорієнтованим центром дій, де маркетинговий персонал (кадровий потенціал) визначає конкретні цілі та виконує для їх досягнення дії з об'єктами, використовуючи засоби виробництва, наявні фінансові ресурси та запаси (матеріальний потенціал).

Отже маркетингові процеси на підприємстві є цілеспрямованими. Вони визначаються керівництвом підприємства (творцем системи) та маркетинговим персоналом (елементом системи).

Для більш точної характеристики цілей необхідно визначити їх параметри (зміст, розмірність, часовий інтервал), носіїв та взаємозв'язок між цілями.

В теорії управління визначають найважливіші групи цілей, які необхідні для успішного функціонування підприємства:

1. Матеріальні цілі – спрямовані на досягнення певних матеріальних результатів, до яких відноситься майбутня продуктово-ринкова програма підприємства.

2. Вартісні (грошові) цілі – очікувані у майбутньому фінансові результати діяльності підприємства або їх окремі складові (дохід від реалізації товарів, маржинальний дохід, витрати та ін.), а також необхідний для існування підприємства рівень ліквідності та компоненти ліквідності (грошові кошти, запаси та інші оборотні активи). Вартісні цілі реалізуються лише через досягнення матеріальних цілей.

3. Соціальні цілі – визначають модель поведінки по відношенню до персоналу, груп осіб як всередині самого підприємства, так й в зовнішньому середовищі. Такі цілі можуть бути як грошові, так й негрошові: рівень заробітної плати персоналу, корпоративна культура, ідентифікація працівників з підприємством, імідж підприємства, захист навколишнього середовища та ін.) [3].

Вважаємо, що ефективна маркетингова діяльність, у поєднанні з іншими центрами дії підприємства, забезпечує досягнення усіх вищезазначених груп цілей. Саме ретельно сплановані, керовані та, за необхідністю, відкориговані маркетингові заходи забезпечують необхідний для задоволення

потреб споживачів асортимент товарів та послуг, збільшення доходу від реалізації товарів, маржинального доходу, позитивний імідж підприємства, високий рівень пізнаваності бренду на ринку та досягнення інших матеріальних, вартісних та соціальних цілей.

Цілі визначаються за рівнями носіїв: власники, топ-менеджмент, керівники середнього рівня, молодші керівники, виконавці. Важливим є узгодження власного бачення цілей підлеглого з безпосереднім керівником. Керівник, після обговорення цілей зі всіма підлеглими, узгоджує цілі підлеглих між собою та, за необхідністю, коригує їх. Обов'язковим є також формулювання критеріїв оцінки результатів. Запропонована ієрархія цілей маркетингової діяльності торговельного підприємства за рівнями їх носіїв надана на рис. 2.



Рис. 2. Ієрархія цілей маркетингової діяльності торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Зв'язок визначених та узгоджених цілей маркетингової діяльності відбувається через орієнтований у майбутнє, регулярно повторюваний процес прийняття рішень – планування. З плануванням, у свою чергу, тісно пов'язана діяльність з регулювання та контролю за досягненням цілей. Плани відрізняються від цілей ступенем деталізації.

Під час планування детально досліджуються способи досягнення визначених цілей, розробляється календарний графік проведення заходів для досягнення цілей, встановлюються відповідальні та виконавці за кожним маркетинговим заходом, визначаються фінансові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси.

На цьому етапі доцільно звернутися до загальновідомої методики оцінювання ступеня досягнення цілей за допомогою ключових показників ефективності KPI (Key Perfomance Indicators). Ключові показники ефективності є зв'язуючим ланцюгом між стратегією розвитку підприємства та його операційною діяльністю, оскільки визначення складу та цільових значень ключових показників ефективності відображають обрану стратегію діяльності підприємства та є індикаторами реалізації визначених цілей. «Ключові показники ефективності дозволяють здійснювати контроль ділової активності співробітників та компанії в цілому у реальному часі, отже забезпечувати контроль виконання стратегії [4, с.74].

При формуванні ключових показників ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі повинна бути розроблена та впроваджена внутрішньофірмова методика. При її розробці слід користуватися наступними принципами:

1. Класифікація показників ефективності повинна бути науково обґрунтована.

2. Формування бази ключових показників ефективності відбувається виходячи з організаційних, структурних, виробничих та інших особливостей діяльності підприємства.

3. Визначення складу ключових показників ефективності реалізується відповідно до сформульованих цілей на певному етапі діяльності підприємства.

4. Визначається внутрішньофірмова ієрархія ключових показників ефективності [5, с. 192-193].

На першому етапі необхідно визначити базовий набір ключових показників ефективності, на підставі якого підприємство роздрібної торгівлі формулює власний «банк» необхідних ключових показників ефективності. Формування такого базового набору показників неможливо без їх систематизації відповідно до класифікаційних ознак. Аналіз економічної літератури дозволяє стверджувати про достатньо глибоке дослідження питань класифікації ключових показників ефективності. Окрім розповсюдженого групування показників за напрямками оцінювання бізнесу (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), що було покладено в основу формування підсистеми управління ще її розробниками Д. Нортоном та Р. Капланом, такі вчені, як Безрукова Т.Л., Шаніна І.І., Песьякова Т.Н., Омельченко І.А., Песьякова Т.Н., Минів Р.М., Батюк О.Я., Мельник Ю. М. [5-10], виділяють безліч класифікаційних ознак. Найбільш повно, на нашу думку, класифікацію ключових показників ефективності описано в дослідженнях Омельченко І.А. [5]. Водночас, вона є досить універсальною та не враховує галузевих особливостей та напрямків діяльності підприємств. Нами уточнено класифікаційні ознаки та групи ключових показників ефективності з урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі (табл. 1).

Повна класифікація мінімізує ризик втрати будь-яких показників під час побудови системи оцінювання ефективності діяльності. Водночас необґрунтоване збільшення кількості показників може призвести до непомірних витрат на її функціонування.

На підставі існуючої класифікації ключових показників підприємства роздрібної торгівлі, враховуючи організаційні, структурні та інші особливості діяльності, спеціаліст з маркетингу розробляє власну базу ключових показників ефективності маркетингової діяльності (табл. 2).

Таблиця 1 – Класифікація ключових показників ефективності торговельних підприємств

Класифікаційна ознака	Показники
1. За напрямками оцінювання бізнесу	Фінанси, клієнти, внутрішньогосподарські процеси, навчання та розвиток
2. За цілями управління	Стратегічні, тактичні
3. За можливістю досягнення кінцевого результату	Ідеальні, поточні/планові, базові
4. За стадіями життєвого циклу	Становлення, зростання, зрілість, занепад
5. За ступенем агрегування	Приватні та узагальнені (у тому числі інтегровані)
6. В залежності від базової основи розрахунку	Первинні та похідні
7. За ступенем узагальнення господарської діяльності	Загальні, локальні та функціональні
8. За вимірниками, що застосовуються	Натуральні, трудові, вартісні, процентні, індексні
9. За методикою розрахунку	Абсолютні, відносні
10. За строками	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
11. За формами торгівлі	Off-line торгівля, інтернет-торгівля, продажі у соціальних мережах
12. За типами інновацій на підприємствах торгівлі	Радикальні, покрокові, соціальні, технічні, локальні інновації

Джерело: розроблено автором на основі [5,11].

Таблиця 2 – База ключових показників ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі (фрагмент)

Призначення	Показник
Оцінка ефективності маркетингової діяльності	Дохід від реалізації товарів
	Витрати на закупку товарів
	Середня маржа на одиницю товару
	Процент ринку, що належить торговельній мережі
	Кількість покупців
	Кількість покупок
	Кількість продуктів в покупці
	Середня вартість покупки
	Кількість унікальних покупців
	Частота покупок
Оцінка ефективності спеціальних пропозицій (акцій)	Витрати на акцію
	Відсоток зниження вартості товарів завдяки акції
	Кількість проданих нових товарів
	Обсяг наданих нових послуг
	Маржа на одиницю нового товару та послуги
	Витрати на рекламу нового товару та послуги
	Витрати на акцію
Оцінка якості обслуговування	Додаткові витрати на підвищення якості обслуговування
	Витрати на підвищення кваліфікації продавців
	Кількість скарг покупців на якість обслуговування
	Кількість повернень товарів
	Вартість повернутих товарів
Оцінка ефективності Інтернет-реклами	Число показів інтернет-реклами
	Число унікальних показів інтернет-реклами
	Частота показу
	Вартість тисячі показів
	Вартість тисячі унікальних показів
	Запам'ятовуваність реклами
	Впізнаваність реклами
	Число кліків
	Число унікальних кліків
	Середня вартість кліка
	Середня вартість унікального кліка
	Число унікальних користувачів

Така база дозволяє скоротити час на відбір необхідних показників та звернути увагу на ті показники, які раніше не застосовувалися підприємством.

Наступним етапом методики оцінки ефективності маркетингової діяльності є вибір із існуючої бази тих ключових показників ефективності, які б відповідали цілям підприємства на певному етапі реалізації маркетингової функції. Саме на цьому етапі відбувається інтеграція цілепокладання з плануванням та контролем, коли на «карту» ієрархії цілей за рівнями управління маркетинговою діяльністю накладається база ключових показників ефективності (КПЕ). Результат такої інтеграції доцільно викласти у вигляді внутрішньофірмового документу – Карти ключових показників ефективності маркетингової діяльності за цілями (табл. 3). А оскільки досягнення будь-якої цілі вимагає розробки та реалізації певного маркетингового заходу, під час розробки Карти ключових показників ефективності слід застосовувати проектний підхід.

При розробці такої карти на кожний маркетинговий захід забезпечується взаємоув'язування вказаних в ній ключових показників ефективності з іншим внутрішнім фінансовим документом – бюджетом маркетингового заходу, в якому вказуються виділені в умовах обмеженості фінансові, матеріальні та інші ресурси підприємства. Причому за ієрархією першочергове місце посідають саме ключові показники ефективності, як індикатори досягнення цілей. А вже на них повинен бути орієнтований й розроблений бюджет маркетингового заходу.

Завдяки ретельному відстеженню кожного маркетингового заходу (проектний підхід) підприємство може суттєво збільшити ефективність своєї маркетингової діяльності. Отже для успішного управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідна інформація про взаємопов'язані бюджетні та фактичні показники витрат на маркетингові заходи та результатів таких маркетингових заходів.

Таблиця 3 – Карта ключових показників ефективності маркетингового заходу «Впровадження та розвиток Інтернет-реклами та Інтернет-продажів» (дані умовні)

Цілі	Показник	Цільове значення показників	
		фінансових	унфінансових
1. Демонстрація рекламного повідомлення	<u>Рівень: Демонстрація реклами</u>		
	Число показів інтернет-реклами, од.		1000
	Число унікальних показів Інтернет-реклами од.		500
	Частота показу, просмотрів на добу		10
	Вартість тисячі показів, грн	4000	
	Вартість тисячі унікальних показів, грн	8000	
2. Привернення уваги до реклами	<u>Рівень: Привернення уваги</u>		
	Помітність		Визначається у результаті якісних маркетингових досліджень
	Запам'ятовуваність		-/-
	Впізнаваність		-/-
3. Зацікавленість у поданій інформації	<u>Рівень: Зацікавленість</u>		
	Число кліків, од.		10000
	Число унікальних кліків, од.		7000
	Середня вартість кліка, грн	8	
	Середня вартість унікального кліка, грн	16	
4. Забезпечення відвідування веб-сайту	<u>Рівень: Відвідування веб-сайту</u>		
	Число унікальних користувачів, од.		2000
	Число відвідувань, од.		6000
	Частота відвідувань, од.		3
	Число переглядів сторінки, од.		6000
	Глибина переглядів, кількість сторінок, переглянутих за одне відвідування		5
	Тривалість переглядів, час знаходження користувача на веб-сайті, хвилин		10
	Вартість одного відвідувача, грн	4	
	Вартість одного унікального відвідувача, грн	8	

Зазначення в карті ключових показників ефективності відповідальних за їх досягнення відповідає зазначеному вище принципу розробки системи КПЕ – встановлення підрозділів та внутрішньофірмової ієрархії ключових показників ефективності. Відбувається координація зусиль окремих виконавців, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей маркетингової кампанії.

Системі управління маркетинговою діяльністю важливо організувати поточний контроль на окремих етапах реалізації маркетингового заходу та підсумковий контроль наприкінці його виконання.

Якщо за результатами поточного та підсумкового контролю встановлено, що визначені у карті цілі та ключові показники ефективності не досягли цільових значень, вживаються коригуючі заходи.

Заступник директора з маркетингу разом з виконавцями визначає об'єктивні й суб'єктивні причини та коригує як самі цілі, так й організаційні умови та заходи, що завадили їх досягненню. На підставі наявної інформації про взаємопов'язані планові та фактичні показники витрат на маркетингові заходи та результатів таких маркетингових заходів важливо надати оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Оцінка ефективності маркетингових заходів підприємства на основі показників результативності та економічності представлена на рис. 3.

Оскільки першим вимірником ефективності є рівень досягнення поставленої мети, в першу чергу слід зіставляти фактично досягнуті показники ефективності маркетингового заходу з запланованими. Оцінка ступеня досягнення мети маркетингового заходу є його результативністю (наприклад, число унікальних кліків, од).

Досягнення мети потребує витрачання певних ресурсів, тому наступним вимірником ефективності маркетингового заходу є ціна досягнення успіху, тобто його економічність. Показник витрат, економічності характеризує здатність підприємства мінімально витрачати ресурси, що необхідні для досягнення ключових показників ефективності.



Рис. 3 Оцінка ефективності маркетингових заходів підприємства на основі показників результативності та економічності

Джерело: авторська розробка

Тому важливим є зіставлення витрат, понесених на реалізацію маркетингових заходів, з показниками, що характеризують їх результативність. Поєднання

результативності та витрат (економічності) забезпечує оцінку ефективності маркетингових заходів підприємства (наприклад, середня вартість унікального кліка, грн).

Таким чином, у роботі виконано наукове узагальнення сучасних підходів до управління підприємством: теорія систем, управління за цілями, збалансована система показників, управління ефективністю бізнесу, управління на основі ключових показників ефективності, програмно-цільове планування та зроблено висновок про можливість їх застосування для розробки маркетингової стратегії підприємств роздрібної торгівлі України. Доведено, що застосування концепцій управління за цілями, управління на основі ключових показників ефективності дозволяє трансформувати цілі маркетингу у низку дій та забезпечує їх досягнення. На підставі системного підходу розроблено концепцію оцінки ефективності маркетингу та охарактеризовано її елементи.

При цьому маркетинг розглядається, як цілеорієнтована підсистема підприємства де маркетинговий персонал (кадровий потенціал) визначає конкретні цілі та виконує для їх досягнення дії з об'єктами, використовуючи засоби виробництва, наявні фінансові ресурси та запаси (матеріальний потенціал). Визначено, що згідно з ієрархією цілей маркетингової діяльності торговельного підприємства оцінку ефективності маркетингу забезпечує поєднання результативності та економічності вжитих маркетингових заходів.

Подальше дослідження цих питань надасть можливість розробити конкретну методику оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі в умовах трансформаційних змін.

Розділ 2
**МОНІТОРИНГ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ
ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**2.1. Науково-методичний підхід до оцінки рівня
сталого розвитку підприємства**

УДК 330.341-026.16

© Горошанська О.О., Галуцьких Н.А., Кашчена Н.Б.

© Horoshanska O., Galutskikh N., Kashchena N.

**Scientific and methodological approach to the assessment
of enterprises level of sustainable development**

***Анотація.** Проведено критичний аналіз існуючих підходів до визначення інтегрального показника рівня сталого розвитку підприємств. Враховуючи їх переваги та недоліки, запропоновано етапи реалізації науково-методичного підходу до оцінки рівня сталого розвитку торговельного підприємства. Сформовано систему показників за економічною, інноваційною, соціальною та екологічною складовими сталого розвитку, які відображають особливості діяльності підприємств торгівлі. Розглянуто методи визначення відносної важливості складових сталого розвитку. Розроблено модель інтегрального показника рівня сталого розвитку підприємств торгівлі та запропоновано шкалу інтерпретації отриманих результатів. Науково-практична цінність дослідження полягає в удосконаленні аналітичного інструментарію оцінки сталого розвитку підприємств торгівлі.*

***Ключові слова:** сталий розвиток, складові сталого розвитку, інтегральний показник, підприємство торгівлі.*

***Abstract.** The existing approaches to integrated indicator determining of enterprise sustainable development level are analysis.*

The indices system, which reflects trade enterprises activity features, with separation of economic, innovative, social and ecological components of sustainable development, is presented. The main stages and analytical tools for the trade enterprise sustainable development level assessing are identified. The integrated indicator model of the trade enterprises sustainable development level is developed. Methods for the weighting factors determining are considered; these factors reflect the sustainable development components relative value. The study scientific and practical value is analytical tools improving for trade enterprises sustainable development assessing.

Keywords: sustainable development, sustainable development components, integrated indicator, trade enterprises.

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації світових відносин ефективність і можливості стабільного функціонування й економічного зростання суб'єктів підприємницької діяльності визначаються правильністю обраних орієнтирів та цілей із дотриманням принципів сталого розвитку. Сталий розвиток підприємства слід розглядати як процес гармонійних змін, при якому використання ресурсів та їх якість, напрями інвестицій та інновацій, інституційні зміни узгоджені один з одним та спрямовані на підвищення потенціалу підприємства, досягнення його стратегічних цілей. Основою керуваності цього процесу є системний підхід та інформаційні технології, які дозволяють моделювати різні варіанти напрямів розвитку, прогнозувати їх результати та вибирати найбільш оптимальний.

Ознаками сталого розвитку підприємства є:

- 1) фінансова стабільність і позитивна динаміка прибутковості, збільшення ринкової частки;
- 2) ефективне використання ресурсів, політика ресурсозбереження;
- 3) здатність протидіяти негативним чинникам внутрішнього і зовнішнього середовища, розвиток відповідно до наміченої стратегії;

4) соціальна захищеність персоналу, створення сприятливих умов для праці, компетентність персоналу;

5) перманентна інноваційна діяльність, використання досягнень НТП для збільшення ефективності діяльності;

6) реалізація соціальних проєктів, підтримка сталих зв'язків з усіма стейкхолдерами підприємства, позитивна оцінка методів і етики діяльності підприємства суспільством;

7) застосування технологій, які чинять мінімальний шкідливий вплив на навколишнє середовище або не чинять його взагалі [1, с. 18].

Проблемам оцінки та управління сталим розвитком підприємств присвячені наукові дослідження К.О. Горячевої [2], Л.М. Мельник [3], Л.М. Філіпішеної [4], О.В. Посилкіної, Ю.С. Братішко, К.С. Світлічної [5], О.П. Козлової [6], І.В. Бекренєва, Я.М. Лозовської [7] та ін.

Дослідження показали, що більшість науковців схилиються до думки, що оцінку сталого розвитку підприємства слід проводити з урахуванням його економічної, екологічної та соціальної складових. Проте, ми, зважаючи на ознаки сталого розвитку, підтримуємо думку тих науковців [7, с. 238], які вважають, що саме активна інноваційна діяльність забезпечить конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі, а тому доповнюють перелік загальноовизнаних складових сталого розвитку ще й інноваційною складовою.

Методичні підходи до оцінки рівня сталого розвитку підприємства, які пропонуються сучасними науковцями, відрізняються як складом оціночних індикаторів, так і аналітичним інструментарієм.

Так, К.О. Горячевою [2, с. 60] запропоновано методичний підхід до оцінки сталого розвитку, в основі якого лежить збалансована система показників, яка об'єднує такі блоки фінансових та нефінансових індикаторів як «Власники», «Бізнес-процеси», «Клієнти», «Працівники» і «Продукція». Узагальнення інформації за виділеними блоками здійснено на основі інтегрального показника оцінки рівня сталого розвитку, визначеного за методом середньої геометричної. Для інтерпретації отриманих результатів автор пропонує

використовувати так звані зони сталості, відповідно до яких обирається стратегія розвитку підприємства. Погоджуючись із думкою автора про необхідність застосування методу експертних оцінок для визначення вагомості складових інтегральних показників за блоками збалансованої системи показників, вважаємо, що в якості складових мають виступати не окремі показники, а локальні інтегральні показники за складовими сталого розвитку.

Основою системно-інтегрованого методичного підходу до оцінки сталого розвитку підприємства, який запропоновано Л.М. Мельник, є бізнес-індикатори, які систематизовано за складовими сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна) та групами бізнес-процесів (операційними, підтримуючими, управлінськими). Зведення низки окремих бізнес-індикаторів здійснено шляхом визначення зведених показників стану функціонування бізнес-процесів у розрізі 3-х складових, які об'єднуються у єдиний інтегральний показник з урахуванням їх вагомості. Ми підтримуємо думку автора щодо використання єдиного інтегрального показника для визначення відмінності досягнутого стану від бази порівняння загалом по групі обраних показників і отримання однозначного висновку про поліпшення або погіршення розрахункового рівня досягнення сталого розвитку підприємства за аналізований період часу [3, с. 139]. Проте, запропонована авторам послідовність процесу оцінювання не пояснює порядок об'єднання показників, що мають різні одиниці виміру.

Для інтегральної оцінки стійкості розвитку промислових підприємств Л.М. Філіпішина пропонує використовувати «індекс стійкості», який визначається на основі комплексних показників економічної, екологічної, соціальної, ризикової та ринкової стійкості. Запропонована система індикаторів дає змогу оцінити загальну ефективність стратегії підприємства, включаючи його модернізацію бізнесу, в контексті результатів розвитку [4, с. 283].

На думку групи науковців [5, с. 13], в умовах побудови системи сталого розвитку і забезпечення збалансованості всіх його складових виникає синергітичний ефект, тобто ефект

збільшення загальної величини оцінки соціально-економічного розвитку у порівнянні з алгебраїчною сумою його складових. Проте, величина запропонованого ними коефіцієнту синергізму в подальшому не враховується при визначенні рівня соціально-економічного розвитку (сталий, високий, середній, нижче середнього та низький), який встановлюється за величиною визначеного за допомогою методу таксономії узагальнюючого показника.

На думку О. П. Козлової, в основі визначення узагальнюючого показника сталого розвитку має лежати цільовий підхід до групування вихідних показників, тобто їх розподіл на показники, які свідчать про досягнення кількісних цілей, та показники, які свідчать про досягнення якісних цілей, в напрямках економічної, екологічної, соціальної та технологічної діяльності. Для узагальнення інформації про локальні інтегральні показники кількісної та якісної груп з урахуванням їх важливості науковець використовує метод сум [6, с. 90].

І. В. Бекренєв та Я. М. Лозовська вважають за необхідне при розрахунку інтегрального показника рівня сталого розвитку підприємства враховувати статичні зміни, що відображають сталість, та динамічні зміни, що відображають ступінь розвитку економічної, соціальної, екологічної та інноваційної складових сталого розвитку [7, с. 238]. Порядок визначення інтегрального показника рівня сталого розвитку підприємства свідчить про рівноцінність його складових, які об'єднано за формулою середньої геометричної.

Критичний аналіз існуючих методичних підходів до оцінки рівня сталого розвитку підприємства дозволив визначити ряд суперечностей, які їм притаманні:

- відсутність єдності щодо складових сталого розвитку;
- різний рівень деталізації складових сталого розвитку, часто дублювання показників за змістом;
- використання показників, які відсутні у звітності підприємства або неможливо визначити за її даними;
- необґрунтованість нормативних або оціночних значень показників, як наслідок значна варіативність інтерпретації одержаних результатів.

У зв'язку з цим запропоновано науково-методичний підхід до оцінки рівня сталого розвитку підприємства, етапи реалізації якого подано на рис. 1.

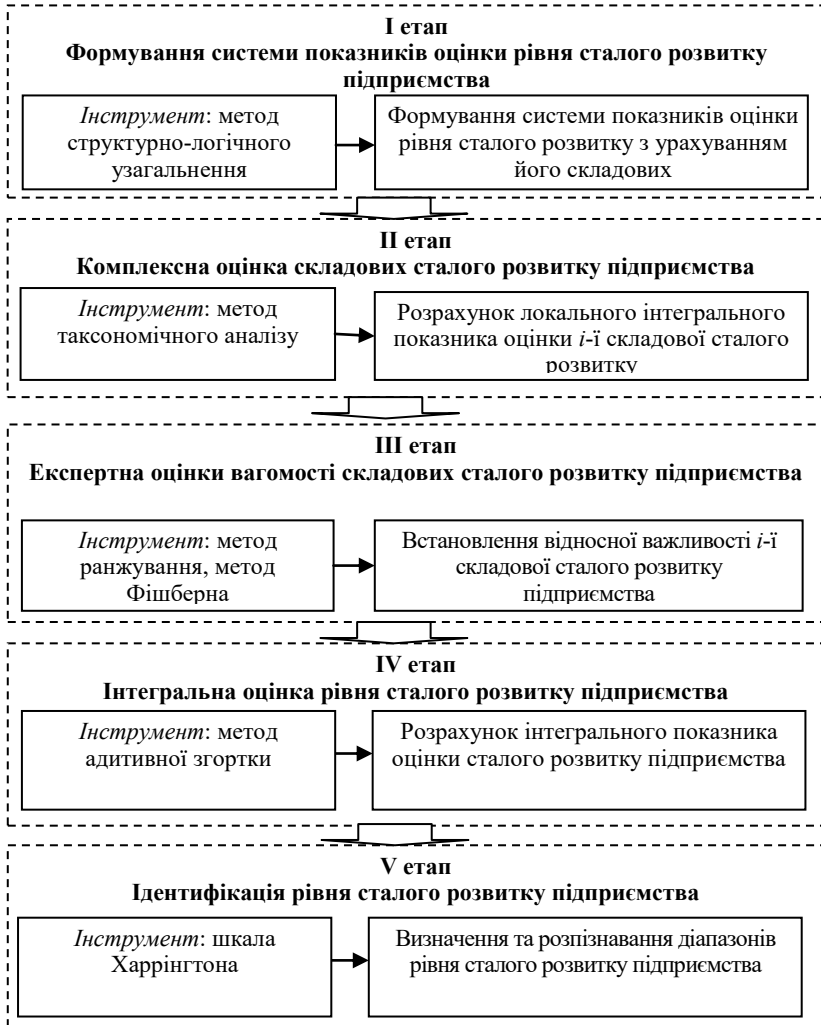


Рис. 1. Етапи реалізації методичного підходу до оцінювання рівня сталого розвитку підприємства

З огляду на особливості діяльності підприємств торгівлі, до складу системи показників оцінки їх сталого розвитку запропоновано включати кількісні та якісні показники, які відображають як позитивний так негативний вплив чинників на зміну його рівня (табл. 1).

Враховуючи, що сила впливу складових сталого розвитку підприємства на його загальний рівень залежить як від галузі, до якої належить підприємство, так і особливостей діяльності, наступним етапом запропонованого методичного підходу є оцінка їх вагомості. Розрахунок вагових коефіцієнтів може бути здійснено за допомогою експертних методів, зокрема, методу ранжирування, попарних порівнянь, Фішберна та ін.

Для визначення вагових коефіцієнтів методом ранжування кожному рангу потрібно присвоїти певну кількість балів за умови, що перший ранг отримує найбільшу кількість балів, а останній найменшу. А далі необхідно визначити суму балів за кожним критерієм, що оцінювався:

$$r_i = \sum_{j=1}^m r_{ij}, \quad (1)$$

де r_i – сума балів за i -м критерієм;

r_{mi} – виставлена j -м експертом кількість балів за i -м критерієм;

m – кількість експертів.

Безпосередньо розрахунок вагових коефіцієнтів здійснюється за формулою:

$$w_i = \frac{r_i}{\sum_{i=1}^n r_i}, \quad (2)$$

n – кількість критеріїв.

Ступень узгодженості думок групи експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації:

Таблиця 1 – Система показників оцінки сталого розвитку торговельного підприємства

Складова сталого розвитку	Показник	
	стимулятор	дестимулятор
Економічна	– рівень продуктивності праці; – рівень капіталовіддачі; – коефіцієнт оборотності оборотних активів; – рентабельність продаж; – рентабельність активів (капіталу); – коефіцієнт маневреності власного капіталу; – коефіцієнт загальної ліквідності	– рівень операційних витрат; – коефіцієнт фінансової залежності
Інноваційна	– коефіцієнт оновлення асортименту продукції; – частка on-line продажів; – коефіцієнт інноваційної активності персоналу; – частка інноваційних активів; – коефіцієнт оновлення техніки	
Соціальна	– коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати робітників підприємства до середньої заробітної плати працюючих у торгівлі; – частка працівників, які пройшли навчання та стажування	– сума заборгованості з виплати заробітної плати; – коефіцієнт плинності кадрів; – сума штрафів, які сплачені за порушення умов КЗпП; – кількість скарг покупців на невідповідність якості реалізованих товарів загальноприйнятим стандартам; – частка виручки від реалізації соціально шкідливих товарів у загальному обсязі виручки від реалізації
Екологічна	– частка витрат на екологічну безпеку; – рівень логістичних витрат; – частка витрат на придбання екологічно чистої упаковки товарів	– частка витрат на оплату електроенергії;

Джерело: складено на основі [8, с. 10-11]

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n d_i^2}{m^2(n^3 - m)}, \quad (3)$$

де $d_i = S_i - \bar{S}$, а S_i – сума рангів i -ї характеристики,
 $\bar{S} = \frac{\sum S_i}{n}$.

Результати обробки опитувальних анкет вважаються прийнятними, якщо значення даного коефіцієнта знаходиться в межах від 0,5 до 1.

Для використання методу Фішберна групи показників ранжируються у порядку зменшення вагомості. Вагомість i -ї складової сталого розвитку підприємства розраховується за формулою:

$$w_i = \frac{2(m - i + 1)}{m(m + 1)}, \quad (4)$$

де w_i – вага i -ї складової сталого розвитку підприємства.

m – число груп індикаторів оцінки сталого розвитку підприємства;

i – місце окремої групи індикаторів.

Отримані вагові коефіцієнти враховуються при розрахунку інтегрального показника рівня сталого розвитку підприємства, який здійснюється за формулою:

$$Ip = \sum w_i Ip_i, \quad (5)$$

де Ip – інтегральний показник рівня сталого розвитку підприємства;

Ip_i – локальний інтегральний показник i -ї складової сталого розвитку підприємства.

В цілому етапи та порядок розрахунку таксономічного показника наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Етапи та порядок розрахунку таксономічного показника
(складено на основі 9, с. 113-116)

№ з/п	Назва етапу	Порядок побудови /розрахунку	Пояснення
1	2	3	4
1	Формування матриці спостережень	$X_{mn} = \begin{pmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_m \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1j} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2j} & \dots & X_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{i1} & X_{i2} & \dots & X_{ij} & \dots & X_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mj} & \dots & X_{mn} \end{pmatrix}$	m – число одиниць n -вимірному простору, що дорівнює кількості рядків матриці; n – число ознак кожної одиниці, що дорівнює кількості стовпців матриці; x_{ij} – значення ознаки за номером j для одиниці за номером i .
2	Стандартизація значень елементів матриці спостережень	$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{\sigma_j}, \quad i = 1, \dots, m; \quad j = 1, \dots, n,$	де $\bar{X}_j$ – середнє арифметичне значення ознаки x_{ij} ; σ_j – середньоквадратичне відхилення ознаки x_{ij} ;
3	Формування вектору-еталону	$Z_{0j} = \begin{cases} \max Z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c \text{ (стимулятор);} \\ \min Z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_d \text{ (дестимулятор).} \end{cases}$	

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
4	Визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном	$1) C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2},$ $2) \bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0},$ $3) \sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2},$ $4) C_0 = \bar{C}_0 + 2\sigma_0.$	C_{i0} – відстань між окремими спостереженнями і вектором-еталоном; Z_{ij} – стандартизоване значення j-ї ознаки в період часу i; Z_{0j} – стандартизоване значення j-ї ознаки в еталоні; $\bar{C}_0$ – середня відстань між окремими спостереженнями та вектором-еталоном; σ_0 – середнє квадратичне відхилення відстані між окремими спостереженнями і середньою відстанню; C_0 – максимально можливе відхилення від зведеного еталона
5	Обчислення таксономічного показника	$1) D_i = \frac{C_{i0}}{C_0},$ $2) K_i = 1 - D_i.$	D_i – прямий таксономічний коефіцієнт; K_i – модифікований таксономічний коефіцієнт

Для подальшої інтерпретації розрахованого значення інтегрального показника оцінки рівня сталого розвитку підприємства пропонується використовувати шкалу Харрінгтона, яка має універсальний характер і дозволяє виділити п'ять зон сталості (табл. 3).

Таблиця 3 – Ідентифікація рівня сталого розвитку підприємства за шкалою Харрінгтона

Рівень сталого розвитку	Інтервал значень інтегрального показника
Високий	0,8–1,0
Нормальний	0,63–0,8
Середній	0,37–0,63
Низький	0,2–0,37
Дуже низький	0–0,2

У відповідності до цього, перебуваючи в зоні нормальної та високої сталості, підприємство є зразком для порівняння з іншими підприємствами, а знаходження в зонах низького та дуже низького розвитку свідчить про великий розрив між існуючим положенням і кінцевою метою підприємства.

Таким чином, запропонований підхід до оцінювання сталого розвитку підприємств торгівлі дозволить оцінити перспективи їх розвитку за різними напрямками та скорегувати параметри стратегії. До його переваг можна віднести: високий рівень гнучкості, який виявляється у здатності враховувати при розрахунку інтегрального показника умови і особливості функціонування конкретного підприємства; можливість проведення комплексної оцінки сталого розвитку підприємства; дозволяє оцінити спрямованість і силу впливу кожної групи показників на загальний рівень сталого розвитку.

2.2. Вплив пандемії COVID-19 на економіку України

УДК 330.341

© Дорошкевич К.О., Шпілька О.С.

© Doroshkevych K., Shpilka O.

The impact of the COVID-19 pandemic on the economy of Ukraine

***Анотація.** З метою дослідження впливу пандемії COVID-19 на економіку країни та основні види економічної діяльності, у статті розроблено модель, що дозволила відокремити вплив пандемії на зміну економічних показників від інших факторів впливу. Вона передбачає дослідження зміни валового внутрішнього продукту, вивчення впливу на основні види економічної діяльності, які формують структуру ВВП (промисловість, сільське господарство, будівництво, внутрішня торгівля), вивчення впливу пандемії на найбільш чутливі галузі економіки (експорт та імпорт товарів та послуг, обсяги прямих і портфельних інвестицій та грошових переказів з-за кордону), формування висновків щодо кожної сфери дослідження.*

Відповідно до запропонованої моделі, у статті наведена аналітична інформація щодо зміни ключових макроекономічних показників внаслідок поширенні пандемії COVID-19. Серед таких показників: ВВП, індекс промислової продукції, обсяги виробництва продуктів сільського господарства, будівництва, обсяги роздрібною торгівлі тощо. У результаті встановлено те, що пандемія коронавірусу вплинула на різні сфери економіки. На промисловість її вплив був неоднозначним, оскільки при зменшенні виробництва в одних сферах, все одно зростало виробництво фармацевтичних та хімічних препаратів, що вирівняло інтегральний індекс промислової продукції. Виробництво сільськогосподарської продукції мало малі темпи зростання не лише через пандемію, а в більшій мірі через сезонність, а такі види економічної діяльності як будівництво,

подорожі, обсяги грошових переказів суттєво відчули вплив пандемії. На експорт та імпорт товарів та послуг, а також обсяги портфельних та прямих інвестицій негативний вплив окрім пандемії та запровадження карантинних заходів також мали події у країнах-партнерах.

Ключові слова: пандемія, ВВП, промисловість, сільське господарство, будівництво, внутрішня торгівля, експорт та імпорт товарів та послуг, обсяги прямих і портфельних інвестицій та грошових переказів з-за кордону.

Abstract. In order to study the impact of the COVID-19 pandemic on the country's economy and major economic activities, the article developed a model that allowed to separate the impact of the pandemic on changes in economic indicators from other factors. It involves the study of changes in gross domestic product, the study of the impact on major economic activities that shape the structure of GDP (industry, agriculture, construction, domestic trade), the study of the pandemic impact on the most sensitive sectors of the economy, exports and imports of goods and services and portfolio investment and remittances from abroad), drawing conclusions on each area of research

According to the proposed model, the article provides analytical information on changes in key macroeconomic indicators due to the spread of the COVID-19 pandemic. Among such indicators: GDP, industrial production index, volumes of production of agricultural products, construction, volumes of retail trade, etc. As a result, it has been established that the coronavirus pandemic has affected various areas of the economy. Its influence on industry was ambiguous, because with the reduction of production in some areas, the production of pharmaceuticals and chemicals still increased, which equalized the integrated index of industrial products. Agricultural production had a slow growth rate not only due to the pandemic, but also to a greater extent due to seasonality, and economic activities such as construction, travel, and remittances significantly affected the pandemic. In addition to the pandemic and the introduction of quarantine measures, events in partner countries

also had a negative impact on exports and imports of goods and services, as well as the volume of portfolio and direct investments.

Keywords: *pandemic, gross domestic product, industry, agriculture, construction, domestic trade, exports and imports of goods and services, direct and portfolio investments and remittances from abroad*

За всю історію людство зіштовхувалося не з однією пандемією, які забирали мільйони життів людей. Окрім демографічного впливу, пандемії також впливали на економічне та політичне життя країн. Однією з таких пандемій була Чорна смерть – пандемія чуми, яка прокотилася світом у XIV столітті. Число смертей від пандемії оцінюється приблизно в 75 млн осіб. Вплив пандемії на економіку країни був неоднозначним. З однієї сторони у сільському господарстві змінилась структура виробництва, а галузь охорони здоров'я почала стрімко розвиватися, а з іншої - у другій половині XIV століття підвищилась інфляція, при цьому робітникам не підвищували заробітну плату. У Великобританії наприклад був прийнятий закон, який не дозволяв платити робітникам більше, ніж до пандемії. Через велику кількість смертності знаті у Норвегії, країна втратила свою незалежність.

Іспанський грип – найбільша в історії пандемія грипу. Смертність оцінюється від 50 до 80 млн осіб. Пандемія іспанського грипу припала на роки Першої світової війни. Тому вплив на соціальний та психологічний настрій населення не був надто високим, оскільки для людей це було продовженням війни. В той же час пандемія вплинула на економіку зростанням прибутків у підприємств в галузі охорони здоров'я та зменшенням прибутків у сфері розваг та сфері послуг. Історики зазначають, що збільшилась кількість жінок у галузі медсестринства.

Великою проблемою світу стала пандемія холери, яка перетікала у 7 хвиль. Смертність оцінюється в близько 39 млн осіб. Остання хвиля пандемії почалася з 1961 року та ще не закінчилась.

Спалах вірусу COVID-19 почався в грудні 2019 року в КНР. Вже 11 березня 2020 року ВООЗ оголосила пандемію коронавірусу. Ця ситуація вплинула на здоров'я та життя мільйонів людей, а також на функціонування економіки кожної країни.

Вже з 12 березня 2020 року в Україні було введено карантин в навчальних закладах та низку інших заходів з протидії поширення COVID-19. Протягом цього періоду пандемія вплинула на економічний розвиток країни, який слід ретельно дослідити. Таким чином, необхідним є розроблення методичних підходів дослідження впливу пандемії COVID-19 на економіку України [1].

У дослідженні використано аналітичний метод, за яким сформовано модель (рис. 1). Вихідною точкою її побудови стало дослідження зміни валового внутрішнього продукту у актуальний період часу порівняно з 2019 роком та попереднім кварталом 2020.

На наступному етапі моделі визначено вплив на основні види економічної діяльності, які формують структуру ВВП, а саме: промисловість, сільське господарство, будівництво, внутрішня торгівля. Окремо розглянуто вплив пандемії на найбільш чутливі види економічної діяльності, вивчено показники індекс промислової продукції, обсяг продукції сільського господарства, обсяги виробництва будівельних матеріалів, роздрібний товарооборот підприємств.

Далі з метою виявлення впливу чиннику пандемії на економічні показники, у межах розробленої моделі проаналізовано експорт та імпорт товарів та послуг, розглянуто експорт та імпорт окремої статті платіжного балансу «Подорожі», обсяги прямих і портфельних інвестицій та грошових переказів з-за кордону. Це дозволило сформулювати відповідні висновки щодо кожної сфери дослідження (рис. 1).

Відповідно до поставленої проблеми слід дослідити вплив пандемії COVID-19 на економіку країни та основні види економічної діяльності, відокремити вплив пандемії від інших факторів зміни економічних показників.



Рис. 1. Модель впливу пандемії COVID-19 на економіку країни та основні її види економічної діяльності

Джерело: розроблено авторами

На першому етапі рекомендованої моделі слід дослідити валовий внутрішній продукт. За даними Державної служби статистики реальний ВВП України [2] у I кварталі 2020 року зменшився порівняно з попереднім кварталом на 0,8% , а порівняно з I кварталом 2019 року на 1,5%. Щодо II кварталу 2020 року, то реальний ВВП зменшився порівняно з попереднім кварталом на 9,9% (з урахуванням сезонного фактору), а порівняно з II кварталом 2019 року – на 11,4% (рис. 2).

Для того, щоб краще зрозуміти причини зниження ВВП згідно розробленої моделі (рис. 1) розглянемо тенденції у промисловості, сільському господарстві, експорті та імпорті.

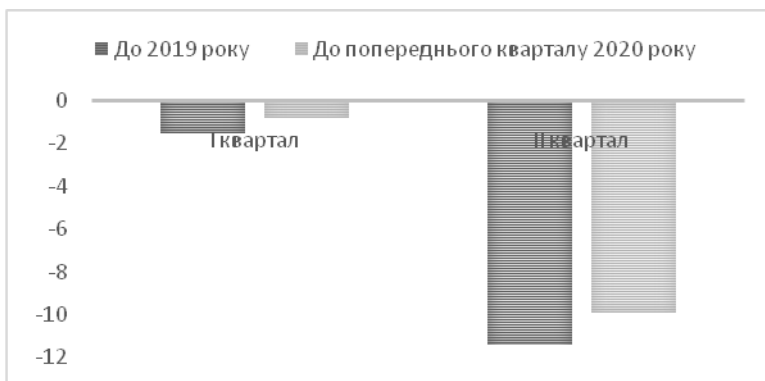


Рис. 2. Темп приросту ВВП за I-II квартал 2020 року
Джерело: складено за [2]

За даними Національного банку України Індекс промислової продукції (ІПП) (до попереднього місяця) у липні 2020 р. склав 103,9% в той же час найменший показник був у квітні 2020 р. – 87,2% [3]. Як відомо, індекс промислової продукції визначається як співвідношення поточного обсягу виробництва до обсягу промислового виробництва в попередньому періоді. В розрахунок входять добувна промисловість, переробна промисловість, машинобудування, постачання електроенергії, газу. Щомісячні дані індексу промислової продукції у порівнянні із відповідним місяцем 2019 року наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Індекс промислової продукції за січень–липень 2020 року (% до попереднього місяця)

Показник	Періоди						
	01.2020	02.2020	03.2020	04.2020	05.2020	06.2020	07.2020
ІПП (до поп. місяця, %)	91,6	100,4	103,6	87,2	104,9	104,1	103,9

Джерело: складено за [3]

Як бачимо, в січні, ще до запровадження карантину ІПП склав 91%. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та

сільського господарства в огляді економічної активності за січень 2020 року пояснює зниження ІПП через:

- конкуренцію в сфері машинобудування щодо імпортних товарів;
- нестабільні замовлення в сфері машинобудування;
- теплі погодні умови, що зменшили попит в енергетиці та в добувній промисловості;
- ремонт виробничих потужностей металургії.

Вже в лютому ситуація покращилась. І хоча, очікувалося б, що збитки та темп зростання в березні місяці мали б бути меншим через запровадження карантину, проте у березні індекс промислової продукції склав 103,6%.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства пояснило динаміку промисловості, окрім даних за січень, впливом пандемії коронавірусу та уповільненням інвестиційної активності. За даними Мінфіну виробництво хімічної продукції, медикаментів склало 114% та 115% відповідно, видобування інших корисних копалин (117%), виробництво напоїв (121%), виробництво тютюнових виробів (113%). Це вплинуло на показник індексу промислової продукції у березні місяці [4]. В квітні показники попереднього місяця змогли перевищити лише за трьома видами діяльності, а саме: виробництво напоїв (100,4%), виробництво тютюнових виробів (112,9%), виробництво коксу та нафтопродуктів (102,6%). Тому квітневий показник індексу промислової продукції склав лише 87,5%.

З травня по липень 2020 року показник стабілізувався та перевищував 100%, що свідчить про позитивну динаміку.

На позитивні зрушення вплинули:

- послаблення карантинних обмежень з 11.05.2020 року;
- збільшення попиту на фармацевтичну та хімічну продукцію.
- проте приріст виробництва стримували:
- пандемія COVID-19;
- уповільнення інвестиційної активності та інвестиційна пауза;
- конкуренція з боку імпорту;

- зменшення попиту на електроенергію;
- проведення капітального та планового ремонту на окремих АЕС.

Таким чином, пандемія коронавірусу зменшила обсяги виробництва окремих галузей, проте фармацевтична та хімічна галузь очікувано збільшили своє виробництво, через що інтегральний показник не знизився на великий відсоток [5].

Перейдемо до дослідження сільського господарства. При аналізі та огляді економічної активності сільського господарства, варто пам'ятати, що це діяльність з сезонним характером виробництва, що спричинило скорочення виробництва на 0,7% у січні 2020 р. Зменшення в лютому відбулось через конкуренцію з імпортними виробниками молочної продукції, високої вартості вирощування великої рогатої худоби, а саме тваринництво складає основну складову сільськогосподарської сфери у період з січня по травень. В березні до проблемних факторів лютого додався ще фактор пандемії, оскільки через неї зменшився попит на внутрішньому та зовнішньому ринку.

В квітні та травні фактором, через який можна пояснити зростання обсягу сільськогосподарської продукції, є адаптація виробників м'яса птиці до умов карантину.

В червні обсяги відчутно впали через зменшення попиту на продукцію АПК в інших країнах через карантинні заходи, і через нижчу урожайність озимих культур [5]. Аналітичні показники НБУ наведені у табл. 2.

Таблиця 2 – Обсяг продукції сільського господарства та темпи приросту за січень-червень 2020 року

Показники	Періоди					
	01.2020	02.2020	03.2020	04.2020	05.2020	06.2020
Обсяг с/г продукції (кумулятивно), млрд.грн.	16,0	33,5	51,3	76,9	105,7	121,4
<i>T_{пр}</i> (до відповідного місяця 2019 року, %)	-2,8	-1,1	-2,1	1,2	1,8	-14,8
<i>T_{пр}</i> (до попереднього місяця, %)	-85,9	109,1	52,9	49,8	37,5	14,9

Джерело: складено за [3]

Отже, на темпи виробництва продукції сільського господарства вплинула не лише пандемія коронавірусу, але і низька урожайність озимих культур.

Проаналізуємо будівництво. Будівництво зазнало найбільш суттєвих змін внаслідок пандемії. Це можна прослідкувати за допомогою аналітичних показників в табл. 3.

Таблиця 3 – Обсяг виробленої будівельної продукції та темпи приросту за січень-червень 2020 року

Показники	Періоди					
	01.2020	02.2020	03.2020	04.2020	05.2020	06.2020
Обсяг ВВП (кумулятивно), млн грн	7 397,4	15 656,7	26 082,8	36 223,3	49 556,4	64 586,0
<i>T_{пр}</i> (до відповідного місяця 2019 року, %)	4,91	0,69	-4,90	-8,22	-6,51	-4,65
<i>T_{пр}</i> (до попереднього місяця, %)	-74,01	111,65	66,59	38,88	36,81	30,33

Джерело: складено за [3]

З таблиці бачимо, що у січні та лютому показники зростали у порівнянні із даними за січень 2019 року, це можна було пояснити сприятливими погодними умовами для будівництва, зростанням капітальних видатків бюджету.

В березні-червні через пандемію коронавірусу виникли логістичні обмеження, які стримували доставку матеріалів, потім тимчасово призупинилися деякі будівельні майданчики, в червні у забудовників виник брак фінансових ресурсів. Іншими факторами, які негативно вплинули на темпи вироблення будівельної продукції було:

- зменшення кредитування;
- погіршення очікувань будівельних підприємств;
- скорочення інвестиційної активності [5].
- порівнюючи темпи приросту виробленої будівельної продукції за березень-червень, можна з впевненістю сказати, що будівництво – це одна з галузей, яка найбільше постраждала від пандемії.

Далі вивчимо внутрішню торгівлю. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського

господарства в березні та квітні обсяги внутрішньої торгівлі спадали через запровадження карантинних заходів в країні, проте за даними НБУ ми бачимо, що березень місяць характеризується зростанням обсягів роздрібного товарообігу. Динаміка розвитку внутрішньої торгівлі представлена на сайті НБУ узагальнена у табл. 4.

Таблиця 4 – Роздрібний товарооборот підприємств та темпи приросту у січні-липні 2020 року

Показники	Періоди						
	01.2020	02.2020	03.2020	04.2020	05.2020	06.2020	07.2020
Роздрібний товарооб, млн грн	65047,0	64082,1	69413,3	55411,0	62979,9	67104,9	74203,0
$T_{пр}$ (до відповідного місяця 2019 року, %)	13,6	19,8	12,9	-9,0	0,8	3,9	10,8
$T_{пр}$ (до попереднього місяця, %)	-23,0	-1,5	8,3	-20,2	13,7	6,5	10,6

Джерело: складено за [4]

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства пояснює темпи приросту внутрішньої торгівлі: в січні-лютому (негативні) через: зростання оплати праці; високі темпи споживчого кредитування; зростання обсягів грошових переказів; кращі споживчі настрої порівняно з січнем та лютим 2019 року; в березні-квітні через: зниження споживчих настроїв; зменшення приватних переказів; падіння реальної заробітної плати; в травні-червні (позитивні) через: покращення споживчих настроїв населення; зростання реальної заробітної плати; низьку цінову динаміку на ринку [5].

Згідно розробленої моделі (рис. 1), перейдемо до аналізу експорту та імпорту товарів та послуг, експорту та імпорту окремої статті платіжного балансу «Подорожі», обсягів прямих і портфельних інвестицій та грошових переказів з-за кордону. Подорожі були однією з галузей, яка очікувано зазнала збитків. Обмеження мобільності, запровадження карантинних заходів у більшості країн світу, закриття кордонів негативно вплинуло на експорт та імпорт послуг за статтею платіжного балансу «Подорожі» (табл. 5).

Таблиця 5 – Експорт і імпорт послуг за статтею «Подорожі» та темпи приросту показників у 2019 р. та I кварталі 2020 р.

Статті платіжного балансу	Періоди				
	2019				2020
	I	II	III	IV	I
Експорт за статтею «Подорожі», млн дол. США	208	419	700	293	181
T_{np} (до відповідного кварталу 2019 року, %)	8,9	7,2	15,3	14,5	-13,0
T_{np} (до попереднього кварталу, %)	-18,8	101,4	67,1	-58,1	-38,2
Імпорт за статтею «Подорожі», млн дол. США	1 833	2 238	2 477	1 969	1 659
T_{np} (до відповідного кварталу 2019 року, %)	2,4	8,3	10,9	8,8	-9,5
T_{np} (до попереднього кварталу, %)	1,3	22,1	10,7	-20,5	-15,7

Джерело: складено за [6]

З табл. 5 бачимо, що експорт та імпорт подорожей впав у порівнянні із відповідним кварталом 2019 року. І цей показник можна було б пояснити сезонністю, оскільки аналогічна тенденція спостерігається у першому кварталі 2019 року. Проте зменшення експорту та імпорту порівняно до попереднього кварталу ми можемо пояснити в тому числі пандемією. Тобто на спад показників вплив мала не лише сезонна діяльність, але і інші фактори, в тому числі пандемія.

При розгляді макроекономічних показників, варто звернути увагу на експорт та імпорт товарів та послуг (табл. 6).

З табл. 6 бачимо, що найбільший спад показали імпорт товарів та послугу другому кварталі (-54%). Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства наводить наступні фактори, які вплинули на темп приросту експорту у перші 5 місяців 2020 року:

- пандемія COVID-19;

Таблиця 6 – Експорт і імпорт товарів та послуг та темпи приросту та темпи приросту у 2019 р. та I-II кварталі 2020 років

Статті платіжного балансу	Періоди					
	2019				2020	
	I	II	III	IV	I	II*
Експорт товарів, млн дол. США	11272	11202	11642	11997	11272	9841
T_{np} (до відповідного місяця 2019 року, %)	8,1	3,9	12,7	1,6	0,0	-12,1
T_{np} (до попереднього місяця, %)	-4,5	-0,6	3,9	3,0	-6,0	-12,7
Імпорт товарів, млн дол. США	13549	14456	16112	16328	12914	10447
T_{np} (до відповідного місяця 2019 року, %)	-13,3	6,7	11,5	1,3	-20,9	-19,1
T_{np} (до попереднього місяця, %)	8,2	10,9	8,4	4,4	-4,7	-27,7
Експорт послуг, млн дол. США	3 817	4 304	4 654	4 565	3 985	3 481
T_{np} (до відповідного місяця 2019 року, %)	11,2	10,2	7,6	9,4	4,4	-19,1
T_{np} (до попереднього місяця, %)	-8,5	12,8	8,1	-1,9	-12,7	-12,6
Імпорт послуг, млн дол. США	3 424	3 973	4 365	3 802	3 241	1 814
T_{np} (до відповідного місяця 2019 року, %)	6,0	9,4	8,2	5,6	-5,3	-54,3
T_{np} (до попереднього місяця, %)	-4,9	16,0	9,9	-12,9	-14,8	-44,0

*попередні дані

Джерело: складено за [6]

– зниження ділової активності та скорочення виробництва, в країнах-партнерах, де також було запроваджено карантинні заходи, це призвело до зменшення глобального попиту та падіння цін;

- залежність від зовнішніх цінових коливань через значну сировинну спрямованість української економіки;
- продовження військової та торгівельної агресії Росії;
- системні проблеми розвитку ЗЕД [7].

Щодо прямих та портфельних інвестицій, то всі показники зменшилися у першому та другому кварталі 2020 р. У першому кварталі прямі інвестиції зменшилися на 269% порівняно до попереднього кварталу та на 265% відповідно до відповідного

кварталу 2019 року. За даними НБУ прямі інвестиції в другому кварталі так само зменшуються, але з меншим темпом, на 199% порівняно з другим кварталом 2019 року та на 12% відповідно до попереднього кварталу 2020 року. Аналітична інформація зведена в табл. 7.

Таблиця 7 – Прямі і портфельні інвестиції та темпи приросту у 2019 р. та I-II кварталі 2020 р.

Статті платіжного балансу	Періоди					
	2019				2020	
	I	II	III	IV	I	II*
Прямі інвестиції (сальдо), млн дол. США	-942	-1 375	-1 975	-920	1 560	1 372
T_{np} (до відповідного кварталу 2019 року, %)	-47,2	49,5	-899,6	-54,1	-265,6	-199,8
T_{np} (до попереднього кварталу, %)	-53,0	46,0	43,6	-53,4	-269,6	-12,1
Портфельні інвестиції (сальдо), млн дол. США	-188	-1 151	-2 394	-1 401	-1 765	1 903
T_{np} (до відповідного кварталу 2019 року, %)	-64,2	-2084,5	440,4	19,7	838,8	-265,3
T_{np} (до попереднього-го кварталу, %)	-83,9	512,2	108,0	-41,5	26,0	-207,8

*попередні дані

Джерело: складено за [6]

Портфельні інвестиції навпаки в першому кварталі 2020 року зростали і в порівнянні до попереднього кварталу, і в порівнянні до першого кварталу 2019 року. Проте вже в другому кварталі обсяг портфельних інвестицій знизився на 207% в порівнянні до попереднього кварталу.

Перейдемо до дослідження грошових переказів. Від початку пандемії велика кількість громадян, які працювали за кордоном повернулися назад в Україну і залишалися до моменту часткового відкриття кордонів, а хтось і по цей час. Цей фактор вплинув на валютні надходження, які суттєво зменшилися з березня місяця. Аналітична інформація наведена у табл. 8.

Таблиця 8 – Приватні перекази та темпи приросту у 2019 р. та I-II кварталі 2020 р.

Показники	Періоди					
	2019				2020	
	I	II	III	IV	I	II
Приватні перекази, млн дол. США	2678	2898	3125	3220	2910	2455
$T_{пр}$ (до відповідного кварталу 2019 року, %)	4,2	6,8	9,1	8,7	8,7	-15,3
$T_{пр}$ (до попереднього кварталу, %)	-9,6	8,2	7,8	3,0	-9,6	-15,6

Джерело: складено за [6]

З табл. 8 бачимо, що найбільший спад відбувся в другому кварталі 2020 року, приватні перекази зменшилися на 15% порівняно з попереднім кварталом і порівняно до другого кварталу 2019 року. Проте зменшення переказів почалося ще з першого кварталу 2020 року, коли обсяги приватних переказів зменшилися на 9,6% порівняно до четвертого кварталу 2019 року.

На основі наведеного аналітичного матеріалу можемо сформулювати такі висновки. Пандемія коронавірусу вплинула на різні сфери економіки. На промисловість її вплив був неоднозначним, оскільки при зменшенні виробництва в одних сферах, все одно зростало виробництво фармацевтичних та хімічних препаратів, що вирівняло інтегральний індекс промислової продукції. Виробництво сільськогосподарської продукції мало малі темпи зростання не лише через пандемію, а в більшій мірі через сезонність, оскільки в січні-травні реалізуються лише товари тваринництва, а в червні ще й через низьку врожайність озимих культур. Будівництво, подорожі, обсяги грошових переказів суттєво відчували вплив пандемії, оскільки інвестиційна ситуація стала несприятливою для будівництва, кордони для подорожей були закриті, так само закриття кордонів вплинуло на неможливість громадян виїхати на роботу в інші країни.

Внутрішня торгівля – це сфера, в якій не чітко видно вплив пандемії, оскільки в березні, коли запровадилися жорсткі

карантинні заходи, темпи зростання роздрібного товарообігу підприємств все одно зростали. Експорт та імпорт товарів та послуг, а також обсяги портфельних та прямих інвестицій також мали негативний вплив від пандемії та запровадження карантинних заходів, не лише в Україні, а і в країнах-партнерах.

Пандемія COVID-19 не перший у історії спалах хвороби, що вплинув на світове економічне становище та стан окремих країн. Спалах вірусу COVID-19 почався в грудні 2019 року в КНР, а 11 березня 2020 року ВООЗ оголосила пандемію коронавірусу. Ця ситуація призвела до карантинних заходів щодо протидії поширення COVID-19 в Україні. Це вплинуло на економічний розвиток України, який у статті досліджено за допомогою власного методичного підходу.

Для вивчення впливу пандемії COVID-19 на економіку країни розроблено модель. Вона передбачає дослідження зміни валового внутрішнього продукту, вивчення впливу на основні види економічної діяльності, які формують структуру ВВП (промисловість, сільське господарство, будівництво, внутрішня торгівля), вивчення впливу пандемії на найбільш чутливі галузі економіки (експорт та імпорт товарів та послуг, обсяги прямих і портфельних інвестицій та грошових переказів з-за кордону), формування висновків щодо кожної сфери дослідження.

Відповідно до запропонованої моделі, наведена аналітична інформація (рис. 1, табл. 1-8) та встановлено те, що пандемія коронавірусу вплинула на різні сфери економіки. На промисловість її вплив був неоднозначним, оскільки при зменшенні виробництва в одних сферах, все одно зростало виробництво фармацевтичних та хімічних препаратів, що вирівняло інтегральний індекс промислової продукції. Виробництво сільськогосподарської продукції мало малі темпи зростання не лише через пандемію, а в більшій мірі через сезонність, а такі види економічної діяльності як будівництво, подорожі, обсяги грошових переказів суттєво відчули вплив пандемії. На експорт та імпорт товарів та послуг, а також обсяги портфельних та прямих інвестицій негативний вплив окрім пандемії та запровадження карантинних заходів також мали події у країнах-партнерах.

2.3. Розвиток торговельного підприємства та особливості його оцінки

УДК 65.016: 658.87

© Забродська Л.Д., Забродська Г.І.

© Zabrodska L., Zabrodska H.

Development of enterprise of trade and feature of his estimation

***Анотація.** На підґрунті систематизації підходів до трактування суті розвитку сформульовано авторські визначення розвитку підприємства та його оцінки. Виокремлено елементи внутрішнього середовища торговельного підприємства та основні зовнішні чинники впливу на його діяльність. Охарактеризовано компоненти процесу розвитку у взаємозв'язку з основними складовими компонентами методичного підходу до оцінки розвитку торговельного підприємства.*

***Ключові слова:** розвиток, розвиток підприємства, зміни, оцінка, мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, критерії, показники, результати.*

***Abstract.** On subsoil of systematization of going near interpretation of essence of development author determinations of development of enterprise and his estimation are formulated. The elements of internal environment of point-of-sale enterprise and basic external factors of influence are selected on his activity. The components of process of development are described in intercommunication with the basic component components of the methodical going near the estimation of development of point-of-sale enterprise.*

***Keywords:** development, development of enterprise, change, estimation, purpose, object, subject, principles, criteria, indicators, results.*

Теоретико-практичне дослідження потребує аналізу та уточнення термінів та понять, що використовуються у дослідженні. В основі термінологічного підходу покладено не лише вивчення історії становлення та аналіз термінів і позначуваних ними понять, але й розробка, уточнення, поглиблення понятійного апарату, встановлення підпорядкованості та взаємозв'язку понять, що складають основу наукового дослідження.

Аналіз визначень поняття «розвиток» свідчить про різне відображення тієї чи іншої сторони цього явища й орієнтацію на один чи кілька способів розвитку або на одну з можливих його моделей.

Так, у самому загальному вигляді визначення процесу розвитку на погляд Герасимчука З. В, Ваховича І. М, доцільно розпочинати саме виходячи з аналізу тлумачення та застосування складної філософської категорії «розвиток», тобто вони пропонують розглядати розвиток як об'єктивний багатовимірний процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними і функціональними зрушеннями в певній системі, що призводить до покращення її якісного і кількісного стану [1, с. 7].

Коротков Е. М. розглядає розвиток як сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [2, с. 15]. З погляду Кононенко І. В [3], розвиток – це без зворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і детальних об'єктів, що здійснюється протягом часу.

Таким чином, можна визнати, що ці та багато інших авторів акцентують увагу на концептуальному ракурсі суті розвитку підприємства як об'єктивної необхідності змін внутрішніх елементів системи або системи у цілому під тиском зовнішніх впливів.

Низка авторів визначає розвиток як процес, що розгортається в часі, з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи [4].

Або ж під розвитком на рівні підприємства розуміється процес та результат цілеспрямованої управлінської діяльності, орієнтованої на довгостроковий період в економічному середовищі, що змінюється. [5, с. 34].

Прохоренко Л. Ф. [6, с. 76] під розвитком розуміє усі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей та структури елементів, які утворюють підприємство: інноваційні процеси, що поєднуються в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації і приватизації підприємства; процеси кризового розвитку й антикризового управління підприємством.

Пономаренко В. С. [7] розшифровує такий підхід і пропонує розглядати проблему розвитку підприємства з двох боків: з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого боку – як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних, та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Шегда А. В. [8, с. 187] зовсім узагальнює зміст поняття розвитку розглядаючи його як зміну процесу тобто явища від більш простого до більш складного і більш ефективного.

Отже, тут суть розвитку підприємства розглядається у ракурсі процесного підходу, а зміна виступає з одного боку як рушійна сила процесу (процесів), з іншого - як результат об'єднання системи внутрішніх процесів стратегічного й тактичного управління у динаміці.

У цьому контексті Раєвнева В. О. [9, с. 99-104] виділяє три основні групи поглядів вчених на категорію «розвиток» – розвиток як: необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі і часі; процес якісних змін у структурі системи; процес адаптації системи до зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється.

Спираючись на викладені положення суті поняття «розвиток підприємства» можна визнати, що розвиток є

процесом «змін», який впливає на подальшу ефективну діяльність підприємства, з іншого боку рушійною силою розвитку є зміни в зовнішній середовищі перебування підприємства, що вимагають взаємозалежних змін його внутрішнього середовища.

Отже, незважаючи на поширеність поняття «розвиток», в науці, не існує універсального визначення категорії «розвиток підприємства». Проте ця категорія, поряд з наявними їй особливостями трактування різними авторами, має спільні характеристики. Такими характеристиками, є: процесність, наявність змін та перехід з одного стану в інший.

Узагальнення наукових поглядів на трактування поняття «розвиток підприємства» дозволило сформулювати авторське визначення розвитку підприємства як цілеспрямованого безперервного руху у просторі та часі, який являє собою сукупність процесів змін, що приводить до переходу підприємства як відкритої соціально-економічної системи в новий стан [10].

Одним із основних проблемних питань теорії розвитку є його адекватна оцінка. Узагальнення підходів до визначення оцінки знаходимо у дослідженнях І. Гречиної, М. Чорної, які розглядають оцінку як:

- відображення погляду фізичної або юридичної особи щодо стану кількісних і якісних параметрів процесу, явища, рівня та динаміки показника;

- представлений у кількісному вигляді висновок фізичної або юридичної особи щодо ступені досягнення мети (формується на основі рівня та динаміки показників);

- аналітична процедура вироблення якісної характеристики динаміки показника, процесу, системи [11, с. 218-219; 12, с. 185].

Значною мірою підходи до визначення оцінки обумовлені сферою діяльності, в якій застосовується оцінка та метою її проведення. Узагальнення особливостей розвитку підприємства [13] з урахуванням специфіки функціонування підприємств торгівлі дозволило запропонувати авторське визначення оцінки розвитку торговельних підприємств як процесу досягнення

результуючого висновку суб'єкта оцінки про стан розвитку за його основними видами та характеристиками, сформований у результаті аналітичних процедур відповідно до визначених цілей.

Загальна система будь-якої організації є сукупністю елементів внутрішнього середовища, що характеризують можливості та обмеження діяльності підприємства, які за допомогою розробки і реалізації стратегічних і оперативних рішень формують захисний контур в середовищі його функціонування.

До елементів внутрішнього середовища можна віднести бізнес-процеси торговельного підприємства, що характеризують можливості та обмеження діяльності цього підприємства, тобто:

- маркетинговий бізнес-процес (товарна маса – її якість, кількість, ціни і т.п.);

- фінансовий бізнес-процес (фінансові ресурси - власний і позиковий капітал, забезпеченість коштами, залучення інвестицій тощо);

- техніко-технологічний бізнес-процес (існуючі на підприємстві технології супроводження товарної маси до споживача; засоби праці - основні фонди, їх характеристики);

- організаційно-управлінський бізнес-процес (персонал підприємства – структура, кількість, якісні характеристики і т.д.);

- структура підприємства (поділ обов'язків і робіт, ієрархія, ступінь свободи в прийнятті рішень і т.д.; система управління – принципи та інструменти управління, планування, організації, контролю, мотивації та координації; система інформації – документообіг, його характеристика, інформаційна безпека і т.п.; економічні результати - вартісний ланцюжок, собівартість і т.д.).

Діяльність підприємства торгівлі в середовищі його функціонування включає, на наш погляд, такі найбільш значущі елементи зовнішнього середовища:

- купівельна спроможність населення країни/регіону у контексті динаміки економічних умов формування доходів споживачів;

- емність споживчого ринку країни/регіону у контексті динаміки чисельності споживачів; готовий продукт – торговельна послуга (її якість, ціна, споживча цінність і т.п.);
- торговельна інфраструктура;
- положення усередині галузі (конкуренти, постачальники, система розподілу і продажу тощо).

Таким чином, можна стверджувати, що розвиток торговельного підприємства є спрямованим розвитком елементів внутрішнього середовища у взаємозв'язку з чинниками впливу зовнішнього середовища. Урахування розвитку впливів зовнішнього середовища дає можливість більш ефективно виконувати поставлені стратегічні та оперативні цілі, підвищує результативність та ефективність діяльності торговельного підприємства, і дає додаткові можливості для розвитку елементів його внутрішнього середовища.

Спираючись на концептуальний погляд щодо розробки науково-методичного підходу, основними складовими компонентами розвитку та оцінки розвитку торговельного підприємства виступають: об'єкт, суб'єкт, мета, система принципів, критерій, показник або їх система, інформаційне забезпечення, результат. Наведені складові компоненти взаємозалежні й визначають один одного.

Оскільки мета впливає на характер оцінки, яку надає підприємству суб'єкт, керуючись власними факторами оцінювання, то виходячи з того, що змістом розвитку є вплив на елементи внутрішнього середовища підприємства, які необхідно розвивати задля формування нових властивостей та особливостей [14], та зовнішні чинники, які необхідно розвивати задля формування можливості розвитку внутрішнього середовища то можна визнати, що метою розвитку підприємства є формування та реалізація прогресивних змін елементів внутрішнього середовища (бізнес процесів) щодо забезпечення поточної і довгострокової конкурентоспроможності підприємства торгівлі. Враховуючи, що конкурентоспроможність є результатом ефективності, метою оцінки розвитку виступає визначення існуючої та потенційної

ефективності функціонування торговельного підприємства в розрізі елементів внутрішнього середовища (бізнес-процесів) та можливостей перетворення впливу елементів зовнішнього середовища в створення компетентностей забезпечення цього ефективного функціонування у поточній та довгостроковій перспективі. При цьому розглядати розвиток торговельного підприємства, на наш погляд, необхідно при позитивному впливі розвитку, тому що негативний вплив або негативний розвиток призведе, в кінцевому рахунку, до ліквідації підприємства.

Спираючись на визначений зміст мети розвитку торговельних підприємств можна визнати, що об'єктом розвитку є зміни елементів внутрішнього середовища (бізнес-процесів), що у цілому забезпечують конкурентоспроможність, а об'єктами оцінки розвитку є ефективність функціонування в розрізі елементів внутрішнього середовища (бізнес-процесів) підприємства у взаємозв'язку з впливам елементів зовнішнього середовища на забезпечення цієї ефективності.

Суб'єктами розвитку торговельних підприємств є власники підприємства (інвестори); вище керівництво підприємства (топ-менеджмент); керівники служб, підрозділів та інших бізнес-одиниць (лінійні менеджери); керівники та співробітники органів внутрішнього контролю, а суб'єктами оцінки розвитку – фахівці (функціональні менеджери), яким делеговані права та надано функціональні обов'язки щодо оцінювання розвитку.

Мета та суб'єкт стають основою для визначення принципів. Необхідно також урахувати, що принципи діють ефективно тільки тоді, коли вони взаємодіють та доповнюють один одного, будучи інтегрованими у цілісну систему.

Узагальнюючи наукові думки щодо принципів розвитку підприємства та їхньої специфіки у торговельній сфері, вважаємо, що з огляду на спрямованість нашого дослідження принципи оцінки розвитку торговельних підприємств з одного боку мають забезпечувати її логічну побудову та ефективне функціонування, що регламентується базовими принципами сучасного наукового менеджменту, такими як: прогнозування і

планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз, з іншого – мають бути виведені із алгоритму розвитку з урахуванням специфіки функціонування торговельних підприємств. Складності у класифікації принципів розвитку та його оцінки для торговельних підприємств полягає у їхній значній численності, семантичній та змістовній схожості окремих принципів, а також у тому, що класифікації запропоновані конкретними авторами прямо залежать від точки зору і цілей, які переслідуються укладачами. Проведене дослідження підходів науковців до систематизації принципів розвитку підприємства дозволило їх узагальнити (рис. 1).

Враховуючи комплексність поняття розвитку та те, що підприємство торгівлі є досить складною системою, до якої входять безліч підсистем, та спираючись на запропоновані визначення розвитку та його оцінки можна визначити, що критерієм розвитку є забезпечення конкурентоспроможності, а критерієм оцінки розвитку є позитивна динаміка ефективності функціонування.

Спираючись на результати аналізу наукових джерел і практичний досвід аналітичних досліджень на підприємствах торгівлі, можна виокремити як найбільш інформативні ті показники, що характеризують особливості економічної ситуації в галузі й відповідно специфічні умови розвитку підприємств торгівлі, відображають масштабність, векторність, інтенсивність розвитку (рис. 2).

Якість процесу оцінки розвитку значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. Інформаційна система оцінки розвитку підприємств торгівлі дає можливість отримувати необхідну інформацію у будь-який період часу, відповідати певним вимогам і має забезпечувати таке [10]:

- по-перше, структурування та виділення пріоритетної інформації, а також її сприйняття як подій, які відповідають потребам розвитку;

- по-друге, стратегічне бачення ролі, позиції та перспектив розвитку підприємств торгівлі в економіці країни (суспільства);



Рис. 1. Класифікація принципів розвитку торговельного підприємства та його оцінки



Рис. 2. Структурна схема взаємозв'язку компонентів процесу розвитку та методичного підходу до оцінки розвитку торговельного підприємства

– по-третє, визначення цілей і показників кризь призму перспектив задоволення потреб особистості, підприємства, країни, тобто застосування принципів цільового підходу;

– по-четверте, враховувати зростаючу роль інтелектуальної, психологічної, організаційної, комунікаційної, мотиваційної складових розвитку підприємств торгівлі.

Спираючись на викладені аспекти виокремлення основних складових компонентів розвитку та його оцінки розроблено структурну схему, яка відображає їх взаємозв'язок (рис. 2).

Підводячи підсумки зауважимо, що виокремлення взаємозв'язку компонентів процесу розвитку та методичного підходу до оцінки розвитку торговельного підприємства дозволить підприємствам чітко визначити наявність, рівень, особливості розвитку, що сприятиме формуванню конкурентних переваг. Подальші дослідження даної проблематики спрямовані на розробку загальної методології оцінки розвитку підприємств торгівлі.

2.4. Ключові тренди, виклики та драйвери забезпечення економічної активності підприємств торговельної сфери

УДК 658.8:005.21

© Кашена Н.Б.

© Kashchena N.

Formation of strategic guidelines of business environmental sustainability providing under uncertainty

***Анотація.** Доведено, що торгівля була і залишається однією з найбільш впливових складових формування економічної активності національної економіки. Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку економічної активності підприємств торгівлі в контексті глобальних викликів, детермінант, трендів*

та драйверів її забезпечення. Встановлено ключові детермінанти негативних змін в торгівлі, активовані пандемією COVID-19. Визначено тенденції та ідентифіковано характер змін ділових очікувань та ділової впевненості підприємств торгівлі щодо їх економічної активності у поточному році і на перспективу. Означено драйвери адаптації підприємств торгівлі до «нової реальності», які враховують глобальні тренди цифрової трансформації економіки та розвитку ритейлу. Визначено напрями діджиталізації бізнес-процесів та надано рекомендації щодо їх реалізації для забезпечення підвищення рівня економічної активності та сталого розвитку підприємств торгівлі.

Ключові слова: підприємство торгівлі, економічна активність, ділові очікування, ділова впевненість, цифровізація.

Abstract. It is proved that trade was and remains one of the most influential components of the formation of economic activity of the national economy. The current state and prospects of economic activity of trade enterprises in the context of global challenges, determinants, trends and drivers of its provision are studied. The key determinants of negative changes in trade, activated by the COVID-19 pandemic, have been identified. Trends are identified and the nature of changes in business expectations and business confidence of trade enterprises in relation to their economic activity in the current year and in the future is identified. Drivers of adaptation of trade enterprises to the "new reality", which take into account global trends of digital transformation of the economy and retail development, are identified. The directions of digitalization of business processes are determined and recommendations for their implementation are provided to ensure the increase of the level of economic activity and sustainable development of trade enterprises.

Key words: trade enterprise, economic activity, business expectations, business confidence, digitalization.

2020 рік поставив величезні виклики для України та всього світу. Об'єктивною реальністю сьогодення на тлі негативних змін і невизначеності бізнес-середовища, що

посилюються і прогресують через глобалізацію та пандемію COVID-19, є підвищення рівня інформатизації суспільства. Пронизуючи усі сфери життя, новітні цифрові технології створюють умови для ефективної соціально-інфокомунікаційної взаємодії держави, бізнесу і населення, пожвавлення підприємницької діяльності, розширення шляхів і можливостей отримання прибутку. Разом з тим зміни інформаційного простору бізнес-процесів активують зміну підходів до вирішення проблем забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в сфері торгівлі, підвищення їх економічної активності та розвитку з орієнтацією на активне впровадження інновацій, якісне задоволення потреб споживачів, покращення екологічної ситуації й соціальної захищеності працівників, інтеграцію до світового ринку. В контексті імплементації цілей сталого розвитку актуальним є дослідження сучасних викликів, детермінант, трендів та драйверів забезпечення економічної активності підприємств торговельної сфери.

Результати попередніх досліджень [1-5] свідчать, що торгівля була, є і буде однією з найважливіших сфер діяльності в економіці будь-якої держави. Посилення її ролі у системі національних та загальносвітових господарських відносин обумовлює зміну економічної активності підприємств торговельної сфери, і визначає необхідність пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, підвищення іміджу та створення умов для сталого розвитку за мінливості бізнес-оточення та уподобань споживачів.

Дослідження останніх тенденцій світової торгівлі, проведене фахівцями Світової організації торгівлі (СОТ) [6], доводить, що з часів світової фінансової кризи 2008-2009 років у 2019 році вперше констатується зменшення обсягів торгівлі товарами (на 0,1% у натуральному і на 3,0% у вартісному вимірі) та погіршення темпів росту торгівлі послугами (до 2,1% після 8,4% у 2018 році) (рис. 1).

Першопричинами такого становища експерти Світової організації торгівлі називають довготривалу торгову війну між Китаєм та США, вихід Великобританії з Європейського союзу

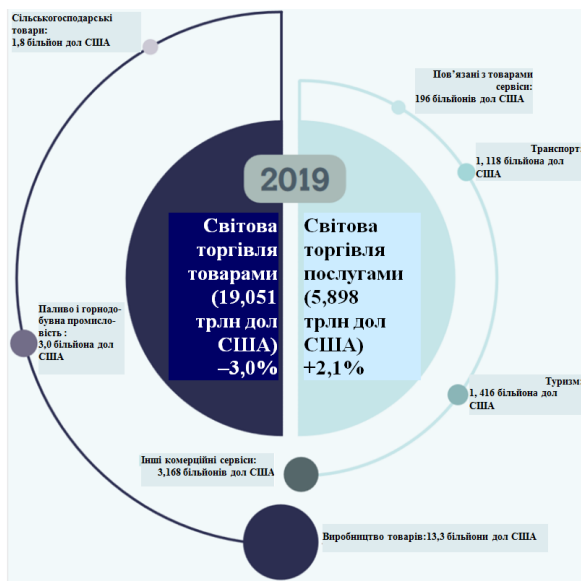


Рис. 1. Обсяги світової торгівлі у 2019 році [6]

та зміни у монітарній політиці найбільших країн світу. Ще одним викликом для глобальної економіки та торгівлі зокрема стала пандемія COVID-19. Через шоківі зміни попиту та пропозиції вже у першій половині 2020 року констатується різкий спад експортних замовлень і пов'язаної з ними кількості вантажних комерційних перевезень, та зниження відносно січня 2020 року індексу ділової активності на 22,9 пункти – з базового рівня 50 до 27,1 у квітні (рис. 2).

Коронакриза негативно вплинула і на обсяги торгівлі України. Так, за даними Державної служби статистики України у I півріччі 2020 року значно скоротився фізичний обсяг обороту роздрібної торгівлі, а саме: до 103,0% у червні 2020 року проти 113,5% у лютому цього ж року (рис. 3).

Зменшення обсягу роздрібного товарообороту відповідним чином відобразилося і на участі торговельних підприємств у формуванні внутрішнього валового продукту (ВВП) країни.

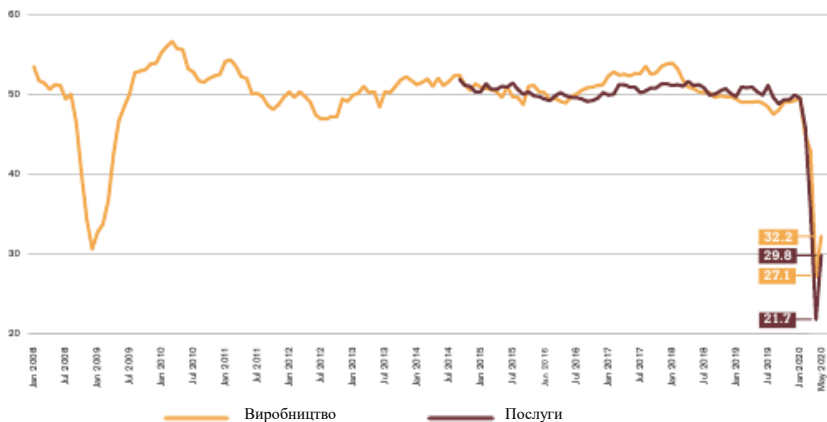


Рис. 2. Динаміка індексу ділової активності з січня 2008 року по травень 2020 року [6]

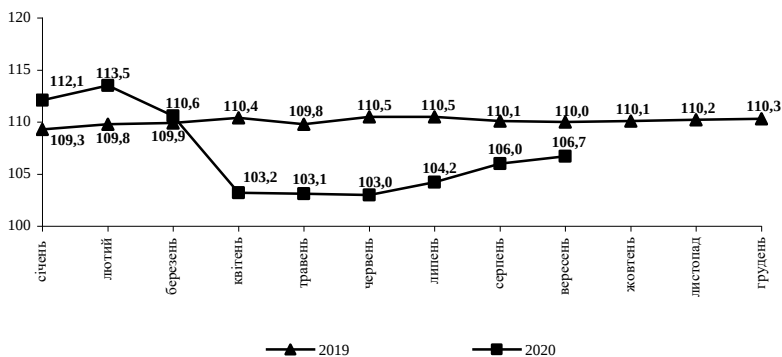


Рис. 3. Індекси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

Джерело: складено за даними ДССУ [7]

У II кварталі 2020 р. зниження реального ВВП становило 11,4% до відповідного кварталу минулого року та було найбільшим за останні 5 років (рис. 4).

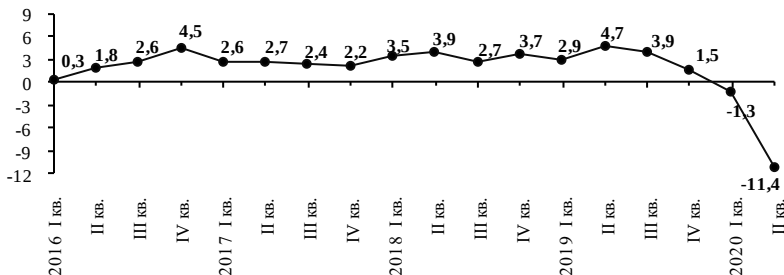


Рис. 4. Зміна реального ВВП України (у % до відповідного кварталу попереднього року)
Джерело: складено за даними ДССУ [7]

Першопричиною зниження ВВП поряд із зменшенням внутрішнього попиту на товари та послуги є жорсткий карантин, який припав на березень–травень.

Карантинні обмеження, пов'язані із заборонаю діяльності в цей період значної кількості підприємницьких структур (зокрема непродовольчих магазинів, ринків, закладів сфери послуг та транспорту тощо), фактично призвели до скорочення доходів населення і прибутків, погіршення споживчих та ділових настроїв.

Проте не дивлячись на падіння споживання товарів та послуг (зокрема ресторанів, готелів, закладів відпочинку та культури) та невизначеність щодо подальшого розвитку пандемії COVID-19, у січні-вересні поточного року торгівля як і у попередні десять років залишається однією з галузей, частка яких у створенні валової доданої вартості і формуванні валового внутрішнього продукту країни практично не змінюється.

За даними Державної служби статистики України (ДССУ) у 2010-2019 роках (рис. 5) оптовою й роздрібною торгівлею в середньому забезпечені 14,% валового внутрішнього продукту держави. Така ж тенденція простежується і у поточному році. Так, у січні–вересні 2020 року попри скорочення обсягів товарообороту та негативні темпи зміни валового внутрішнього продукту частка оптової й роздрібної торгівлі у його формуванні в середньому незначно збільшилась і склала 14,1%.

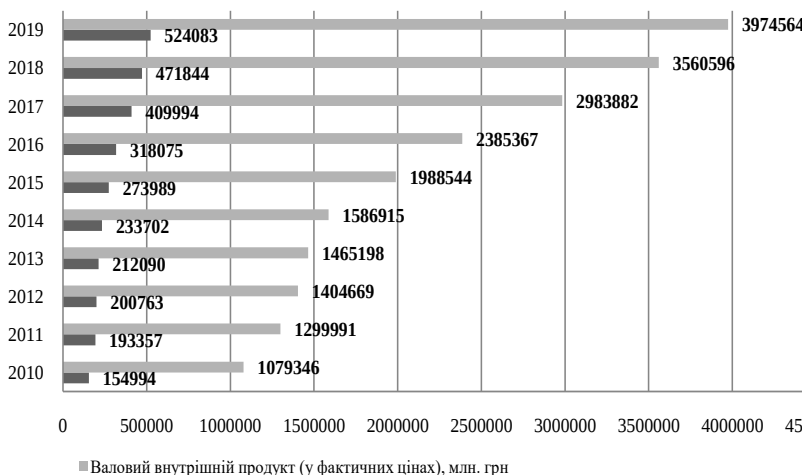


Рис. 5. Внесок торгівлі у формування ВВП України (млн грн)

Джерело: складено за даними Держстату України [7]

Скасування жорстких карантинних обмежень з кінця травня поточного року та введення адаптивного карантину зумовило відновлення економічної активності. Зокрема, поступово збільшувалася кількість відкритих кафе та ресторанів і їх обсяги реалізації, зростала кількість переміщень автомобілями та громадським транспортом, почали відновлюватися авіаперельоти. Все це дало змогу поліпшити оцінку спаду реального ВВП у III кварталі порівняно з попереднім прогнозом до – 6,2% (рис. 6).

Щодо поточного стану економіки України та перспектив поживлення економічної активності зазначимо, що наразі триває адаптація підприємницьких структур до нових реалій сьогодення та умов функціонування з урахуванням мінливості ситуації з рівнем захворюваності на COVID-19 у світі та в середині країни. Так, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України окремі види промислової діяльності (зокрема, виробництво споживчих товарів тривалого використання), будівництво (активне продовження програми «Велике будівництво»), сфера торгівлі

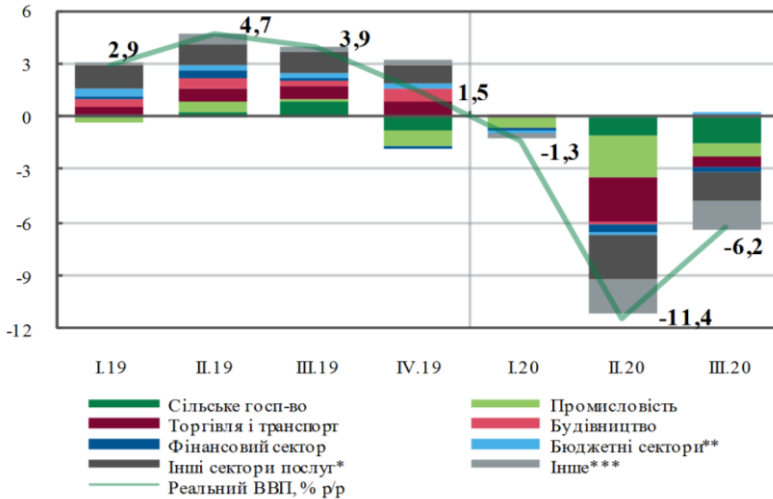


Рис. 6. Внески валової доданої вартості окремих видів діяльності в річну зміну реального ВВП України (%)

Джерело: складено за даними [7; 8]

(як оптового товарообороту (відновлення попиту з боку окремих ВЕД на послуги галузі), так і активний розвиток роздрібного сегменту ринку (в умовах реалізації відкладеного споживчого попиту, його переорієнтації на внутрішній ринок та зростання заробітної плати)) продемонстрували покращення своєї динаміки (табл. 1).

Як результат (рис. 7), після стрімкого падіння економіки у червні 2020 року, що засвідчується скороченням Зведеного індексу виробництва (ЗІВ) до 7,7% (падіння на 7,3 відсотка у січні-травні 2020 року) в більшій мірі через негативний вплив поширення у світі COVID-19 (через тимчасове зменшення загальної економічної активності у світі, інвестиційну паузу, у тому числі, з боку іноземних інвесторів) та дії стримуючих чинників, сформованих у попередніх періодах, що вдержували розвиток більшості видів економічної діяльності, констатується незначне покращення рівня економічної активності.

Таблиця 1 – Тенденції зміни економічної активності у січні-вересні 2019-2020 років

Показник	Вересень 2020 року (Серпень 2020 року)	Січень-вересень 2020 року (Січень-вересень 2019 року)
Промисловість	-4,4 (-5,3) ↑	-7,0 (1,2) ↓
Будівництво	12,5 (7,2) ↑	0,2 (23,5) ↓
Сільське господарство	-19,2 (-5,5) ↓	-13,1 (5,9) ↓
Горівля	x	3,4 (3,1) ↑
Транспорт	x	-15,6 (2,9) ↓
Зведений індекс виробництва (ЗІВ)	x	-6,2 (3,9) ↓

Джерело: складено за даними [7; 8]

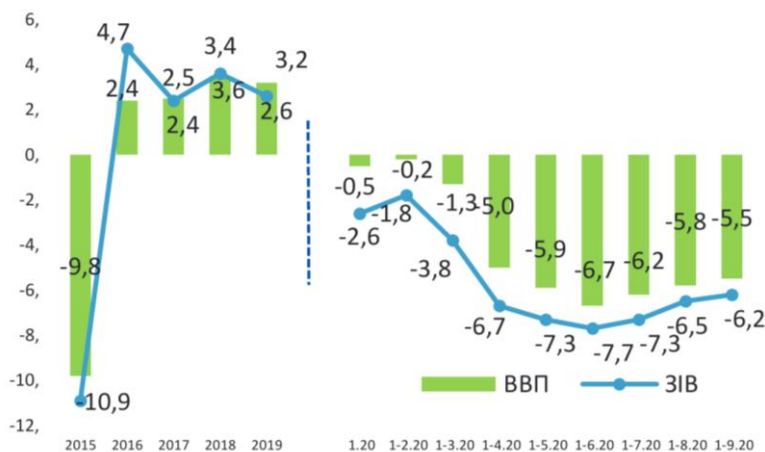


Рис. 7. Зміна ЗІВ та ВВП України (% до попереднього року) [9]

Зокрема простежується уповільнення падіння ЗІВ у січні-вересні 2020 року до 6,2% (6,5% за 8 місяців 2020 року). Відповідно зменшення обсягів ВВП орієнтовно оцінюється на рівні 5,5% (на рівні 3,6% у III кварталі 2020 року до III кварталу

2019 року, що є кращим значенням ніж очікувалося раніше – падіння на рівні 6,5%).

Ключовими факторами зміни економічної активності стрижневих індикаторів економіки (промисловість, будівництво, сільське господарство, торгівля, транспорт) впродовж січня-вересня 2020 року були визнані:

- адаптація до діяльності в умовах адаптивного карантину;
- збереження відносно високої купівельної спроможності населення (торгівля);
- сприятлива кон'юнктура на світових ринках чорних металів та металевих руд у вересні (промисловість);
- млява інвестиційна активність в економіці;
- нижчий за минулорічний врожай пізніх сільськогосподарських культур (зокрема, кукурудзи, соняшника, сої та буряка цукрового).

Як показали проведені дослідження, поліпшенню ситуації у роздрібному сегменті ринку сприяло продовження реалізації відкладеного споживчого попиту, його переорієнтація на внутрішній ринок (на тлі активізації попиту на внутрішній туризм через обмежений доступ до закордонних поїздок), прискорення зростання реальної заробітної плати, а також пристосованість та гнучкість торговельної галузі, підсилена здобутим у березні-квітні досвідом роботи в умовах жорстких карантинних обмежень. У вересні 2020 року вперше за останні одинадцять місяців відбулося зростання обсягів оптового товарообороту, що, підтримувалося попитом як з боку роздрібної торгівлі, так і з боку окремих промислових підприємств, зокрема: текстильного, хімічного та фармацевтичного виробництва в умовах попиту на їх продукцію на тлі продовження боротьби з коронавірусною інфекцією, а також з боку виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції в умовах активного виконання програми «Велике будівництво».

Як результат, за підсумком 9 місяців 2020 року зростання обсягів внутрішньої торгівлі становило 3,4% (1,7% за 8 місяців

2020 року), що вище минулорічного показника на 0,3%-их пункти (зростання на 3,1% за 9 місяців 2019 року) (табл. 2).

Таблиця 2 – Тенденції зміни економічної активності у роздрібному сегменті ринку за січень-вересень 2019-2020 років

Показник	Вересень 2020 р. (Серпень 2020 р.)	Січень-вересень 2020 р. Січень-вересень 2019 р.	Внесок Січень-вересень 2020 р. Січень-вересень 2019 р.
Випуск ВЕД «Торгівля», %	х	3,4 (3,1) ↑	х
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі, %	х	1,9 (0,2) ↑	1,3 (0,2) ↑
Оборот роздрібно-ї торгівлі, %	11,6 (8,7) ↑	6,7 (10,0) ↓	2,1 (2,9) ↓

Джерело: складено за даними [7; 8]

Ключовими детермінантами зазначених змін стали:

- зростання реальної заробітної плати у вересні 2020 року (на 9,7%-их пункти проти 6,0% у серпні 2020 року);
- низька цінова динаміка на внутрішньому ринку;
- зростання споживчого кредитування (за даними Національного банку України (НБУ) у вересні 2020 року (на кінець періоду) ↑ на 6,0%-их пункти);
- поліпшення споживчих настроїв домогосподарств (порівняно з серпнем 2020 року).

За даними дослідження Info Sapiens «Споживчі настрої в Україні», що здійснюється за фінансової підтримки Dragon Capital, у вересні 2020 року Індекс споживчих настроїв (ICN) склав 71,6 пункти, що на 3,1 пункти вище, ніж у серпні (рис. 8).

Динаміку ICN за вересень 2020 року визначала низка факторів серед яких, зокрема, особисте матеріальне становище та доцільність здійснення великих покупок. Так, споживачі покращили свої очікування щодо зміни особистого матеріального становища, перш за все, через зростання

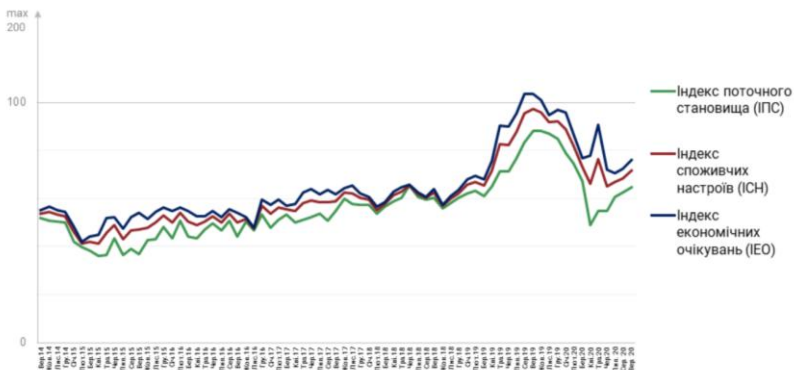


Рис. 8. Динаміка індексу споживчих настроїв в Україні (з вересня 2014 року по вересень 2020 року) [10]

зайнятості та поживавлення економічної активності у третьому кварталі 2020 року. Водночас, споживачі зберігають обережність щодо своїх витрат (індекс доцільності робити великі покупки не змінився і склав 74,7 пункти).

Відносно квітня 2020 року позитивною є також динаміка Індексу поточного становища (ІПС) та Індексу економічних очікувань (ІЕО). Так, ІПС не значно зріс і склав 64,8, що на 2,3 пункти вище за показник минулого місяця, а ІЕО у вересні 2020 року – зріс на 3,6 пункти й склав 76,1. Позитивна динаміка індексів обумовлюється незначним покращенням індикаторів ділових очікувань бізнесу по країні в цілому та в роздрібній торгівлі зокрема.

За інформацією НБУ попри незначне поліпшення настроїв, бізнес усе ще стримано оцінює результати своєї економічної діяльності. У вересні 2020 року ділові очікування підприємств залишаються нижче рівноважного рівня (Індекс очікувань ділової активності (ІОДА) складає 49,4 пункти проти 47,9 пунктів у серпні 2020 року), що сигналізує про переважання песимістичних настроїв бізнесу [7].

При цьому, найпесимістичніші очікування спостерігаються у підприємств сфери торгівлі, зокрема роздрібної. Індекс очікувань ділової активності торговельних

підприємств у вересні 2020 року знизився до 46,4 пунктів (проти 52,3 пунктів у серпні поточного року), зокрема підприємств роздрібно́ї торгівлі до -0,7 пункти (проти 2,2 пунктів у серпні 2020 року) (рис. 9.)

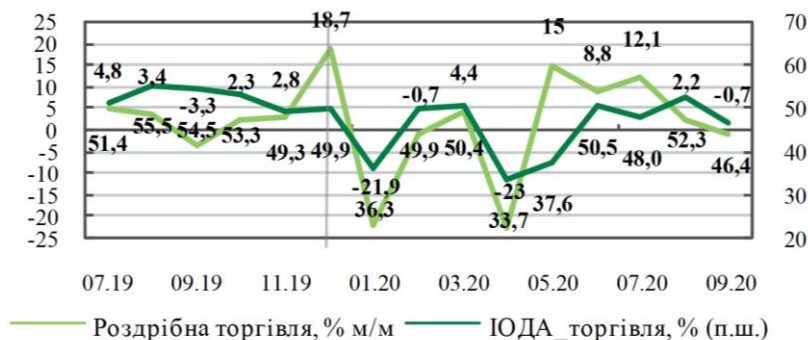


Рис. 9. Динаміка Індексу очікувань ділової активності підприємств торгівлі з липня 2019 року по вересень 2020 року [8]

Слід зазначити, що погіршились очікування за всіма показниками операційної діяльності підприємств торгівлі, зокрема: обсягів товарообороту, обсягів закупівлі товарів для продажу, чисельності зайнятих працівників (рис. 10).

Порівняно із серпнем у вересні поточного року скорочення дифузійних індексів товарообороту, закупівлі товарів для продажу та загальної чисельності працівників становить відповідно: 4,2 пункти, 13,0 пунктів та 2,7 пункти.

На тлі стійких очікувань зростання закупівельних цін (дифузійний індекс дорівнює 25,7 пункти) збереглися високі оцінки щодо зростання вартості товарів, закуплених для продажу (дифузійний індекс складає 68,9 пункти). Більшість підприємств сектора очікують подальше зниження торговельної маржі (дифузійний індекс у вересні поточного року знизився до 29,7 пункти проти 33,3 пунктів у серпні). У секторі очікується також скорочення загальної чисельності працівників (дифузійний індекс склав 47,3 пункти у вересні, що на 2,7 пункти нижче ніж у серпні поточного року).

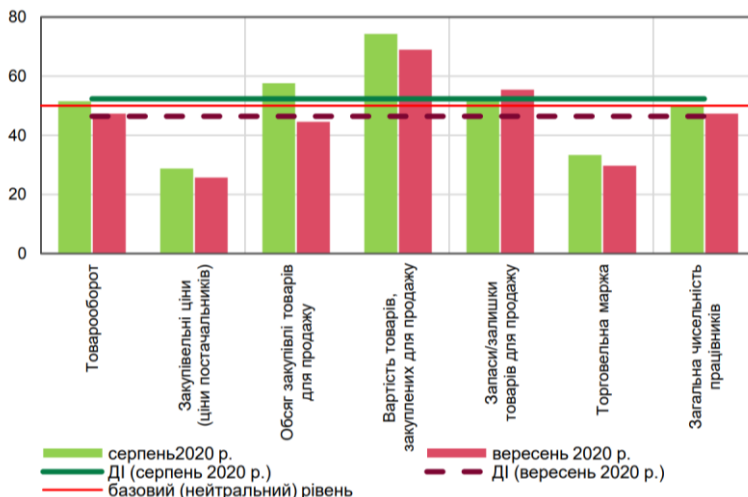


Рис. 10. Дифузійні індекси очікувань ділової активності підприємств торгівлі у серпні-вересні 2020 року [11]

Негативна динаміка Індексу очікувань ділової активності підприємств торгівлі цілком правомірно визначається негативною динамікою Індикатору ділової впевненості в роздрібній торгівлі (рис. 11).

Так, за даними Державної служби статистики України [13] у III кварталі 2020 року Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі підвищився порівняно з II кварталом 2020 року на 17,0 %-их пунктів і склав мінус 2,7%. Обсяг продажу (обороту) у квітні-червні 2020 року ідентифіковано на рівні мінус 19%, а очікування за цим показником у III кварталі 2020 року склали плюс 2%. При цьому оцінка поточного обсягу запасів товарів становить мінус 9%.

За прогнозними даними у IV кварталі 2020 року очікується підвищення Індикатору ділової впевненості в роздрібній торгівлі до рівня плюс 7,7%, що на 10,4 %-их пункти більше ніж у III кварталі 2020 року [14]. Прогнозується також покращення складових економічної активності в сфері роздрібно торгівлі, зокрема:

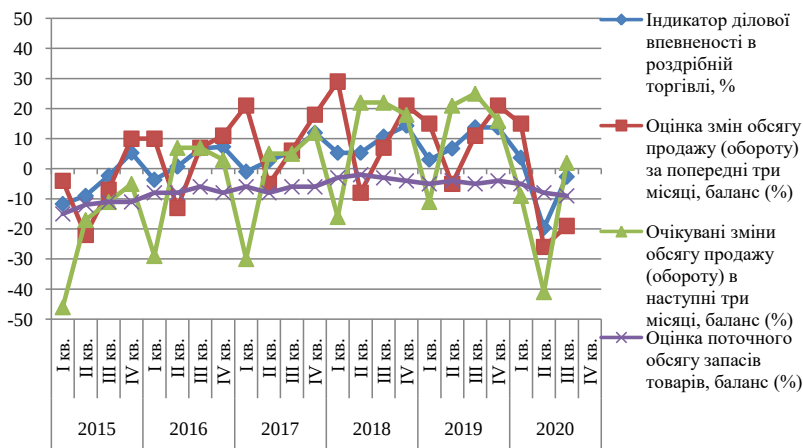


Рис. 11. Динаміка Індикатору ділової впевненості в роздрібній торгівлі у 2015-2020 роках

Джерело: складено за даними [12]

- уповільнення темпів зменшення обсягу замовлень товарів відносно попереднього періоду (рис. 12);
- уповільнення темпів зменшення кількості працівників на підприємствах роздрібної торгівлі порівняно з III кварталом 2020 року (рис. 13);
- зростання цін реалізації товарів у роздрібній торгівлі (рис. 14).

Приймаючи до уваги поточний стан й очікуване позавлення економічної активності в сфері торгівлі та враховуючи карантинні обмеження, спрямовані на подолання наслідків пандемії, які за припущеннями будуть збережені у I півріччі наступного року, можна впевнено стверджувати, що більшість підприємницьких структур значною мірою вже адаптувалися до діяльності в умовах карантину. Та разом з тим через високий рівень невизначеності найближчим часом громадяни та бізнес будуть все ще досить стриманими в своїх споживчих та інвестиційних рішеннях, що відповідним чином відобразиться на економічній активності держави в цілому.

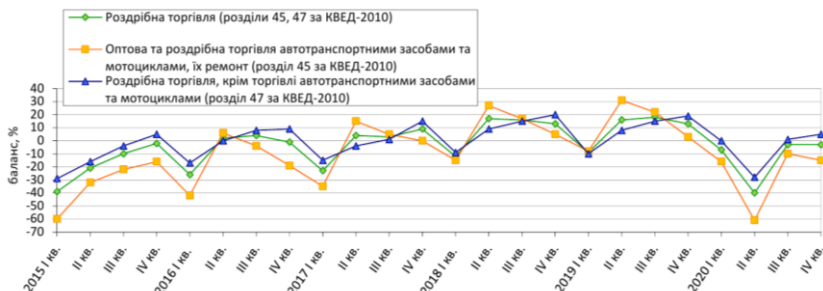


Рис. 12. Динаміка обсягу замовлень товарів у 2015-2020 роках (% відносно попереднього періоду) [14]

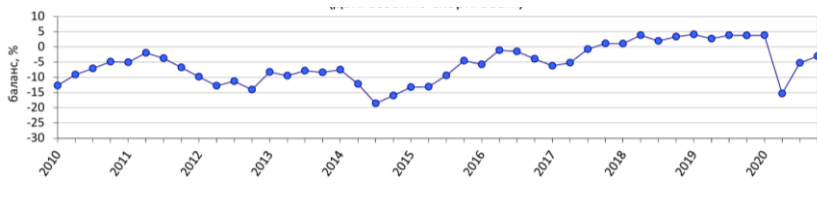


Рис. 13. Динаміка кількості працівників на підприємствах роздрібної торгівлі у 2015-2020 роках (% відносно попереднього періоду) [14]

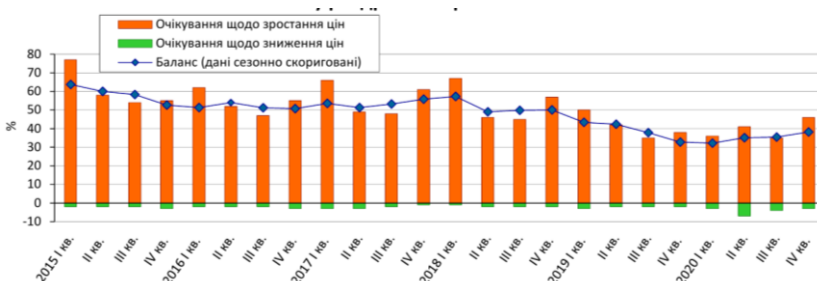


Рис. 14. Динаміка цін реалізації товарів підприємствами роздрібної торгівлі у 2015-2020 роках (% відносно попереднього періоду) [14]

За підсумками року Мінекономіки залишає незмінним прогноз скорочення ВВП на рівні 4,8%, у т.ч. скорочення ВВП у IV кварталі – на рівні 3,0% за умови, що ситуація з рівнем

захворюваності до кінця року як в світі, так і в середині країни значно не погіршиться, та відповідно не відбудеться посилення превентивних заходів (не буде відновлений тривалий жорсткий карантин на значній території країни/країн). Однак, якщо матиме місце тривалий локдаун в Україні та світі, то падіння ВВП у IV кварталі може виявитись значно більшим – на рівні 6,0%, і за таких умов, відповідно, падіння ВВП за підсумком року очікується на рівні 5,6% [9].

Як очікується, у середньостроковій перспективі українська економіка зростатиме завдяки відновленню зовнішнього попиту, збільшенню реальних доходів населення, поліпшенню споживчих настроїв та зростанню кредитної активності. Водночас зміни окремих споживчих уподобань та бізнес-процесів в економіці під час карантину формуватимуть нові виклики на ринку праці разом із новими напрямками бізнесу, що згодом сприятиме зростанню зайнятості [8].

З огляду на зазначений розвиток подій НБУ прогнозує у 2021-2022 роках повернення української економіки до зростання на рівні близько 4% [15]. Задля цього національна економіка вже дає позитивні сигнали. З травня 2020 року в міру послаблення карантинних обмежень констатується поступове зростання економічної активності. Завдяки стрімкому відновленню споживчого попиту воно відбувається навіть швидше, ніж очікувалося. Економіку підтримує зростання доходів громадян, поліпшення зовнішньої кон'юнктури, а також нарощування витрат бюджету на дорожню інфраструктуру. Згідно прогнозу основним драйвером росту ВВП на рівні 4% у 2021–2022 роках залишатиметься приватне споживання.

У 2021-2023 роках прогнозується також позитивна тенденція зміни обсягів випуску внутрішньої торгівлі. Зокрема, у середньому щорічно очікується збільшення на рівні 4,3 відсотка (у 2021 році – на 4,8 відсотка), що дещо перевищуватиме значення звітних показників 2017-2019 років (3,9 відсотка) за рахунок інтенсивного розвитку роздрібного сегменту ринку в умовах розширення торгових мереж, онлайн-торгівлі та збільшення споживчого попиту на тлі зростання доходів населення, а також відновлення попиту на торговельні

послуги з боку підприємств реального сектору економіки з урахуванням зменшення попиту торгівлі енергетичними товарами в умовах підвищення енергоефективності.

Втім, за даними Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України у середньостроковій перспективі вже починаючи з 2022 року, відбуватиметься поступове зменшення ролі споживчого попиту як приватного, так і державного, у формуванні економічного зростання, що загалом є характерним для України у посткризові періоди. Так, прогнозується скорочення питомої ваги у структурі ВВП приватного споживання на 2,0 %-их пункти у 2022 році, та на 0,9 %-их пункти у 2023 році. Скорочення частки державного споживання очікується у 2022-2023 роках у середньому на 0,8 %-их пункти щорічно, в той час як у 2021 році скорочення майже не відбудеться через необхідність збереження на початку постпандемічного періоду значного фіскального стимулу для відновлення економічного зростання у посткризовий період [16]. Загалом у 2021-2023 роках у структурі ВВП відновиться тенденція щодо поступового зміщення акцентів на користь інвестиційної компоненти, що була притаманна українській економіці у до кризовий період.

Викладене доводить, що пандемія COVID-19, як глобальний фактор, не тільки спровокувала зміни трендів розвитку національної та світової економік і загострила наявні проблеми (зокрема структурні диспропорції, а саме – вузький внутрішній ринок для вітчизняних виробників, низька частка доданої вартості у продукції, значна імпортозалежність особливо по сировинних товарах та ін.), вирішення яких дозволить впевнено рухатися далі, але й сприяла зміні форматів ведення бізнесу, цінностей та споживчої поведінки.

Позитивним є те, що зміна економічної поведінки та споживчих цінностей відкрила нові можливості для розвитку торговельних підприємств, які, перш за все, пов'язані із поширенням користування новітніми цифровими технологіями. Вдала подальша реалізація цих можливостей залежатиме від здатності бізнесу швидко переглядати свої стратегії розвитку з

метою трансформації діяльності під нові потреби користувачів і темпи діджиталізації.

На разі за темпами впровадження сучасних цифрових технологій Україна знаходиться в рамках світового тренду, а за кількісним рівнем навіть дещо вища від світового (в світі лише ряд країн лідирують, в той час як інші мають низький рівень, наприклад Близький Схід, Північна Африка, Латинська Америка та ін.). Згідно рейтингу Global Innovation Index (GII) у 2020 році зі всього списку в 131 країн 35 європейських держав входять в ТОП-50, у тому числі всі 27 держав-членів ЄС. Україна у рейтингу посідає 45 місце – між Тайландом і Румунією, випереджаючи Російську Федерацію на 2 позиції [17].

Активний розвиток, швидкість розповсюдження та глибина проникнення цифрових технологій в сучасному світі відкриває для України в цілому, і торгівлі зокрема, унікальні можливості для активізації економічної діяльності підприємницьких структур і реалізації цілей сталого розвитку, створення додаткової доданої вартості в виробничих ланцюжках, підвищення конкурентоспроможності, рівня задоволення потреб споживачів та якості життя населення.

За оцінками Мінекономіки, через розвиток цифровізації економіки за прогнозованою тенденцією, що сформувалася в останні роки, у 2023 році частка торгівлі у ВВП України орієнтовно зросте до рівня 5,2 відсотка проти 4,4 відсотка на кінець 2019 року (на 0,86 відсоткових пункти більше ніж у 2015 році). У середньостроковій перспективі це дозволить посилити позиції України на глобальному цифровому ринку, а також скоротити на один рік розрив відставання від європейського рівня впровадження сучасних цифрових технологій (у 2019 році відставання було на три роки). Швидка адаптація цифрових технологій в сучасні бізнес-процеси дозволить Україні використати нову проривну бізнес-модель, в основі якої лежать скорочення витрат, раціональність використання ресурсів і підвищення ефективності, що відкриє можливість використати весь потенціал Індустрії 4.0 в сучасному глобалізованому світі [17].

Викладене доводить, що торговельна галузь знаходиться в постійному процесі трансформації під впливом світових економічних трендів і викликів (глобалізація, зростаюча конкуренція, пандемія COVID-19, цифровізація бізнес-процесів (діджиталізація), інновації, зміна споживчих уподобань, переосмислення цінності та вартості ведення бізнесу, орієнтація на задоволення потреб споживачів тощо). Останні спричинили у сфері торгівлі безпрецедентну невизначеність, складність та перетрубації, через які вже в найближчому майбутньому деякі підприємства торгівлі процвітатимуть, а інші намагатимуться вижити. А також, як свідчать результати дослідження глобальних трендів роздрібної торгівлі [18], прискорили розвиток чотирьох ключових драйверів адаптації ритейлерів до «нової реальності», які вже впливали на цей сектор економіки, а саме: еволюція бізнес-моделі, цінність цілей, жорстка спрямованість на зниження затрат та підвищені можливості споживачів (рис. 15). Національний ринок також розвивається дуже активно і не відстає від глобальних тенденцій.

Для адаптації до динамічних змін бізнес-середовища, що загрожують ефективному функціонуванню та економічному зростанню, торговельні підприємства повинні мати відповідну інфраструктуру, здатну забезпечити збалансованість ресурсного потенціалу, результатів його функціонування та задоволення потреб споживачів і стейкхолдерів в процесі вирішення тактичних та стратегічних завдань. На даний момент, при впровадженні нових рішень ритейл здебільшого орієнтується на діджиталізацію і персоналізацію, побудову омніканальної комунікації торгових мереж і споживача, використання великих даних для поліпшення клієнтського сервісу.

Діджиталізація, маючи певні переваги і недоліки (рис.16), дає вітчизняним ритейлерам не лише широкі можливості для застосування передових підходів у процесі залучення цільової аудиторії (реклама, зручна навігація на сайті магазину, 3D-примірочки, мобільні додатки, миттєва оплата товару, зворотний зв'язок тощо), але й носить позитивний соціально-економічний характер для країни, оскільки поліпшується якість

товарів і послуг, розвивається інфраструктура, з'являються нові продукти і послуги, скорочуються витрати.

	Тренд 1 Еволюція бізнес-моделі Вершина роздрібної торгівлі у стаціонарних магазинах вже подолана. Незважаючи на те, що кількість магазинів, безумовно, буде зростати, очевидним є те, що економічне зростання лише за рахунок стаціонарних магазинів неможливе. Більшість ритейлерів шукають платформні компанії, які могли б допомогти їм у реалізації товарів
	Тренд 2 Першочерговість філософії та мети підприємства Безпека громадян і працівників понад усе, вище за прибутки. COVID-19 лише прискорив цю тенденцію, яка вже набирала обертів. Згідно з дослідженням Edelman, проведеним наприкінці 2018 року, майже дві третини споживачів у всьому світі сказали, що вони приймають рішення щодо того, придбати чи бойкотувати товар того чи іншого бренду, виходячи виключно зі своєї позиції щодо соціального чи політичного питання.
	Тренд 3 Переосмислення вартості ведення бізнесу Більшість підприємств роздрібної торгівлі визнають, що звичні форми зниження витрат більше не є достатніми для підтримки маржі та відновлення бізнесу. Навіть після того, як у відповідь на COVID-19 негайно були розроблені і впроваджені агресивні стратегії стримування витрат, більшість підприємств торгівлі визнають, що їм необхідно буде вживати додаткових заходів, якщо вони сподіваються повернути свій бізнес до прибуткового зростання у подальших роках. Очікується, інвестиційне пожвавлення у сфері підвищення вартості існуючих активів протягом наступного року.
	Тренд 4 Вибір клієнта розглядається під мікроскопом У сучасних умовах клієнти менше дбають про асортимент товарів і більше про їхню наявність і доступність. І це може змінити спосіб роботи багатьох ритейлерів. Коли різні країни перейшли на режим суворої ізоляції, роздрібні магазини, які торгували товарами не першої необхідності, зачинилися, а полиці продуктових магазинів спорожніли, ті підприємства роздрібної торгівлі, які знають своїх клієнтів, мали очевидні переваги.

Рис. 15. Глобальні тренди розвитку роздрібної торгівлі у 2020 році

Джерело: складено на підставі [19]

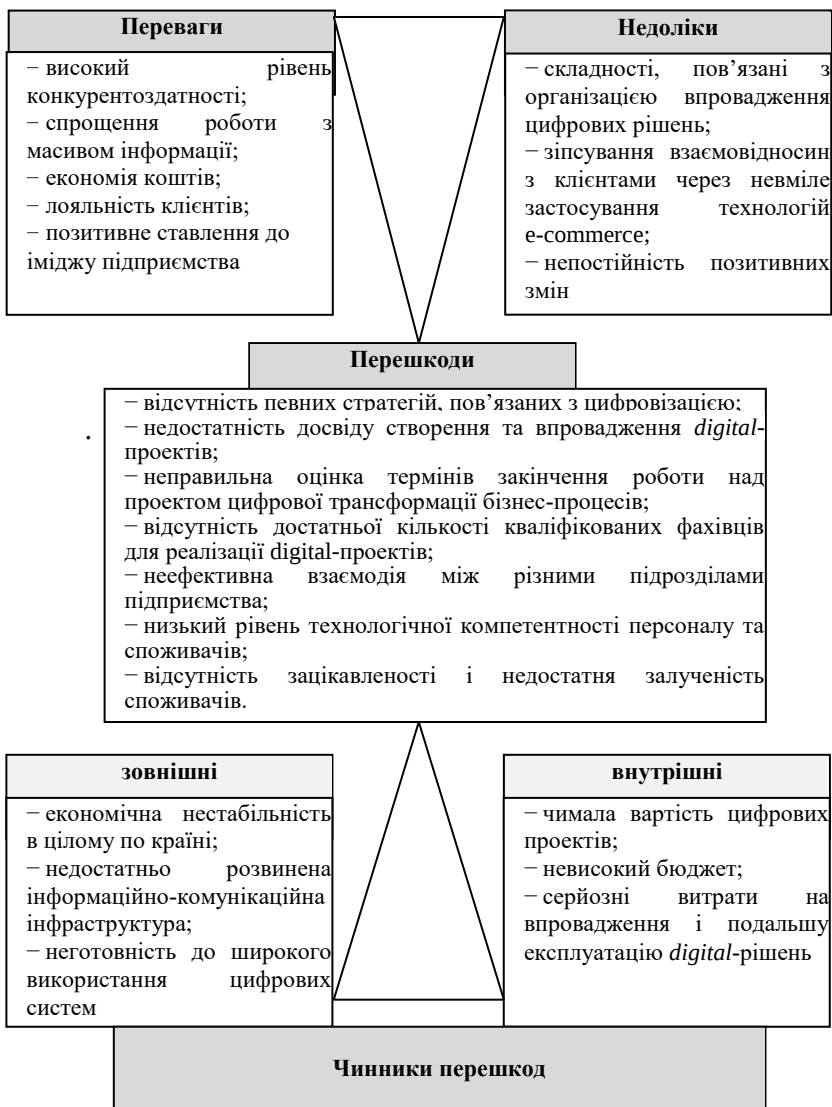


Рис. 16. Плато проблемних аспектів впровадження цифрових рішень в ритейлі

Джерело: розроблено на підставі [18; 19]

З огляду на це важливою є ефективна комунікація торговельних підприємств з органами державної влади. Вона теж має іти в ногу із часом, отже, уже в найближчому майбутньому слід очікувати на подальше поліпшення регулювання і умов роботи галузі.

Наразі ж ритейлери, зіштовхуючись із чисельними перешкодами та здійснюючи чисельні помилки, проходять шлях переосмислення форм, напрямів, методів управління та залучення інновацій й digital-технологій задля підвищення економічної активності і лояльності споживачів. Як показує практика, сучасні покупці активно використовують цифрові технології і різні канали для отримання інформації, більше цінують зручність і екологічність, прагнуть до економії часу, вимагають персонального підходу та з ентузіазмом ставляться до технічних нововведень, з яких найпопулярнішими є каси самообслуговування, безконтактні платежі, мобільні додатки торгових мереж тощо.

Тому, з огляду на зміни характеру і моделі поведінки сучасного споживача, задля забезпечення ефективного функціонування та подальшого економічного зростання основними напрямками цифрової трансформації діяльності будь-якого торговельного підприємства має бути:

- робота зі споживачами, що включає всі етапи від виникнення інтересу до торгової марки до моменту здійснення покупки;
- забезпечення операційної ефективності, в тому числі результативності персоналу, роботи з продукцією, цінниками, викладенням товару та ін.;
- логістика та контроль поставок продукції;
- контроль роботи ІТ-інфраструктури та системи безпеки.

Найвищу результативність забезпечує комплексна їх реалізація, а також інноваційний клімат та відповідна корпоративна культура, високий рівень якої є необхідним для надійної комунікації між всіма ланками управління з метою швидкого впровадження змін. Так, доцільно не тільки впроваджувати системи для підрахунку та аналізу поведінки

відвідувачів, а й переглядати вимоги до персоналу і підвищення продуктивності праці, ефективності операційної діяльності, зменшення собівартості товарів та забезпечення їх доступності. В комплексі це забезпечить ефективність цифрової трансформації всіх бізнес процесів торговельного підприємства, виведе на новий взаємодії з партнерами і клієнтами, сформує нову бізнес-модель економічної поведінки, систему управління і функціонування бізнесу, що, в свою чергу, забезпечить підвищення економічної активності та подальшого сталого розвитку.

На підставі вищевикладеного можна зробити наступні висновки:

1) сфера торгівлі була і залишається однією з найбільш впливових складових формування економічної активності національної економіки. Впродовж останніх років її частка у складі ВВП України в середньому складає близько 14,0%. Й надалі, не дивлячись на турбулентність економіки, прогнозується позитивна тенденція зміни обсягів випуску внутрішньої торгівлі у 2021-2023 роках;

2) у поточному році значний негативний вплив на економічну активність торговельних підприємств України мала активована пандемією COVID-19 глобальна економічна криза новітні тренди розвитку ритейлу, а також digital-технології управління просуванням товарів (цифрові цінники, розумні полиці, чат-боти, цифрові інформаційні панелі, хмарні сервіси, штучний інтелект, портативні сканери, RFID-технології тощо).

3) вперше після стрімкого падіння економіки на початку 2020 року та введення адаптивного карантину у вересні поточного року намітилася позитивна тенденція відновлення економічної активності. Основними чинниками позитивних змін стали: зростання реальної заробітної плати у вересні 2020 року; низька цінова динаміка на внутрішньому ринку; зростання споживчого кредитування та поліпшення споживчих настроїв домогосподарств;

4) через погіршення епідеміологічної ситуації та розширення урядових обмежень у IV кварталі поточного року очікується погіршення за всіма показниками операційної

діяльності підприємств торгівлі, зокрема: обсягів товарообороту, обсягів закупівлі товарів для продажу, чисельності зайнятих працівників;

5) ключовими драйверами адаптації ритейлерів до «нової реальності»: еволюція бізнес-моделі, цінність цілей, жорстка спрямованість на зниження затрат та підвищені можливості споживачів; діджиталізація бізнес-процесів.

6) для підвищення економічної активності та подальшого сталого розвитку основними напрямками цифрової трансформації діяльності торговельних підприємств має бути: робота зі споживачами, забезпечення операційної ефективності, логістика та контроль поставок продукції, контроль роботи ІТ-інфраструктури та системи безпеки. Комплексна реалізація заходів за кожним з них забезпечить модернізацію бізнес-моделі та змінить формат взаємодії ритейлерів з партнерами і клієнтами.

2.5. Система моніторингу фінансової безпеки підприємств

УДК 658.14

© Лачкова В. М., Лачков А.С.

© Lachkova V., Lachkov A.

System for monitoring financial security of enterprises

***Анотація.** Розглянуто основні теоретичні та методичні аспекти моніторингу фінансової безпеки підприємства. Ідентифіковано сучасні загрози фінансовій безпеці українських підприємств, удосконалено понятійний апарат системи фінансової безпеки підприємства; обґрунтовано необхідність запровадження системи санаційного контролінгу для забезпечення ефективності управління фінансовою безпекою підприємства, доведено значення моніторингу як оперативної*

інформаційно-аналітичної системи спостережень за динамікою показників фінансової безпеки. На підставі проведеного дослідження запропоновано структурно-логічну послідовність формування системи моніторингу фінансової безпеки підприємства. З метою удосконалення системи фінансової безпеки систематизовано сигнали раннього попередження та реагування на загрозу банкрутства підприємства. Обгрунтовано використання інструментарію економіко-математичного моделювання для моніторингу фінансової безпеки економічного суб'єкта. Результати проведеного дослідження дозволять менеджменту підприємств підвищити ефективність управління фінансовою безпекою, вчасно попереджувати розгортання кризи, забезпечувати фінансову рівновагу та фінансову стійкість підприємства у довгостроковому періоді.

Ключові слова: підприємство, фінансова безпека, система моніторингу, методи моніторингу.

Abstract. The main theoretical and methodological aspects of monitoring the financial security of an enterprise are considered. The modern threats to the financial security of Ukrainian enterprises have been identified, the conceptual apparatus of the enterprise financial security system has been improved; substantiated the necessity of introducing a system of sanitation controlling to ensure the efficiency of the enterprise's financial security management, proved the importance of monitoring as an operational information-analytical system for observing the dynamics of financial security indicators.

The result of the work was the structural and logical sequence of the formation of a system for monitoring the financial security of an enterprise. In order to improve the financial security system, early warning signals and responses to the threat of bankruptcy of an enterprise have been systematized. The use of tools of economic and mathematical modeling for monitoring the system of financial security of an economic entity has been substantiated. The results of the work will allow the management of enterprises to improve the efficiency of financial security management, to prevent the

deployment of a crisis in time, to ensure the financial balance and financial stability of the enterprise in the long term

Key words: *enterprise, financial security, monitoring system, monitoring methods*

Сучасне підприємство є складною, багаторівневою соціально-економічною системою, що працює в умовах постійних та швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, які являють собою, з одного боку, загрозу життєдіяльності підприємства, з іншого – сприятливу можливість для розвитку. Превалуючими є негативні впливи, які потребують швидких та адекватних дій з боку менеджменту підприємства для збереження підприємств і створення умов для його подальшого розвитку.

Під дією глобальної фінансово-економічної кризи, яка поглибилися у 2020 році через впровадження карантину, спричиненого світовою пандемією коронавірусної інфекції, українські підприємства зазнають значних труднощів у фінансово-господарській діяльності. Для більшості підприємств характерні спад обсягів виробництва, товарообігу, фінансової стійкості, реальною стала загроза банкрутства. Теперішній стан розвитку значної кількості українських підприємств фахівці визначають як кризовий, зумовлений розривом ланцюжків постачання та призупиненням виробництва; безповоротною втратою доходів малого і середнього бізнесу внаслідок припинення діяльності на невизначений період; скасування замовлень на промислові товари, відмова від укладення нових угод, скасування постачань за вже укладеними договорами; втратою роботи для неоформлених працівників (зокрема, у сфері обслуговування), нестабільністю у фінансово-економічній та політичній сферах тощо.

Суб'єкти господарювання намагаються протистояти деструктивним чинникам впливу за рахунок ефективного управління фінансовою безпекою. За таких умов забезпечення адекватного управління фінансовою безпекою є необхідною та важливою складовою управління господарською діяльністю підприємств.

У межах управління фінансовою безпекою підприємств набуває актуальності та значущості формування системи моніторингу фінансової безпеки, яка є важливою складовою організації дійового менеджменту та створює передумови вчасного та адекватного реагування на зовнішні та внутрішні загрози, а також мінімізації негативних наслідків, що виникають.

Досліджуючи питання формування системи моніторингу фінансової безпеки підприємств, доцільно визначити категорійний апарат за темою дослідження.

Базуючись на сформульованих ключових характеристиках фінансової безпеки підприємства [1], визначено, що фінансова безпека підприємства є станом його фінансів, який забезпечує йому стійкість, платоспроможність, ліквідність, стабільний розвиток, захист фінансових інтересів. При цьому безпечний /небезпечний фінансовий стан суб'єкта розглядається дослідниками як характеристика системи, яка спроможна/неспроможна протидіяти можливим та потенційним загрозам зовнішнього чи внутрішнього характеру.

Враховуючи наукові розробки фахівців, пропонуємо уточнити визначення фінансової безпеки і розглядати її як здатність економічної системи попереджувати розгортання кризи, забезпечувати фінансову рівновагу та фінансову стійкість підприємства у довгостроковому періоді; створювати умови для ефективної діяльності, зростання вартості підприємства, досягнення позитивних соціальних наслідків на основі системоутворюючих елементів, які визначають порядок її успішної організації [2].

Як довели дослідження, для організації ефективного менеджменту фінансової безпеки підприємств обов'язковим є запровадження системи контролінгу, оскільки саме за допомогою системи контролінгу можливо організувати комплексне спостереження за всіма видами господарської діяльності підприємства та отримати достовірну інформацію для впровадження дієвих управлінських заходів.

У наукових дослідженнях щодо управління фінансовою безпекою підприємств фахівці визначають, що для підприємства, яке знаходиться у кризовому стані, доцільно

застосовувати санаційний контролінг [3; 4]. Узагальнюючи результати дослідження, можна запропонувати таке визначення санаційного контролінгу. Санаційний контролінг – це спеціально сформована (з урахуванням специфіки конкретного підприємства) та підпорядкована стратегічній меті – (збереження/досягнення стійкого довготривалого розвитку підприємства) система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівників підприємства з коректного визначення та досягнення цільових показників господарювання, яка забезпечує реалізацію повного циклу управління за усіма функціональними сферами та процесами підприємства, персоніфікацію обов'язків та відповідальності.

Концепція санаційного контролінга була розроблена як засіб активного запобігання кризових ситуацій, що приводять підприємства до банкрутства. Принципом цієї концепції, що одержала назву «керування по відхиленням», є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників із метою виявлення відхилень між ними і дієвого впливу на основні чинники нормалізації діяльності. Отже, оперативний санаційний контролінг відіграє важливу роль у процесі реалізації плану фінансового оздоровлення підприємства. За допомогою свого методичного та функціонального інструментарію санаційний контролінг координує діяльність різних підрозділів, здійснює контроль за якістю реалізації запланованих санаційних заходів, проводить аналіз відхилень, ідентифікує та нейтралізує ризики, а також виявляє додаткові шанси та можливості підприємства у відновленні платоспроможності, фінансової рівноваги, забезпеченні розвитку у довгостроковому періоді.

Функції контролінгу неможливо реалізувати без інформаційного забезпечення, яке формується за допомогою системи моніторингу. Моніторинг, як оперативна інформаційно-аналітична система спостережень за динамікою показників фінансової безпеки, має велике значення в умовах нестабільного стану економіки України за наявності серйозних міжрегіональних диспропорцій і гострої недостатності

фінансових ресурсів, значної рухомості та нестійкості показників [5].

Досліджуючи сутність категорії «фінансовий моніторинг», можна визначити, що науковці не дійшли порозуміння щодо однозначного її трактування. Так, І. О. Бланк розглядає моніторинг як розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за підконтрольними показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від запланованих та виявлення причин цих відхилень [6]. В свою чергу, М. Я. Дем'яненко визначає моніторинг як систему спостереження за виконанням усіх завдань і доручень, передбачених бізнес-планом, що охоплює усі рівні: від робочих місць, діляниць, бригад до управління виробництвом і фірмою загалом [7].

Базуючись на сформульованих ключових характеристиках фінансового моніторингу підприємства як основи реалізації функцій санаційного контролінгу, враховуючи наукові розробки провідних фахівців, пропонуємо визначити систему моніторингу фінансової безпеки як сукупність методів спостереження, аналізу, контролю та прогнозування, спрямованих на досягнення фінансової стабільності суб'єкта спостереження, створення умов для його довгострокового економічного розвитку.

Рівень ефективності системи моніторингу фінансової безпеки обумовлений здатністю органів управління забезпечити досягнення встановлених цілей: запровадити ранню діагностику ознак кризи розвитку підприємства, нейтралізувати вплив негативних чинників на його фінансовий стан, сформувати достовірну систему обліку фінансових результатів, аналізу і контролю. Як довели дослідження, зазначених результатів можливо досягти, якщо організовувати систему моніторингу фінансової безпеки базуючись на таких принципах: ретельний добір для спостереження найбільш важливих (пріоритетних) показників фінансової діяльності підприємства; розробка системи інтегральних показників, які відображають фактичні результати фінансової діяльності в різних аспектах; встановлення періодичності формування звітної бази даних для

своєчасного контролю; встановлення критичних розмірів відхилень фактичних результатів від запланованих з урахуванням специфіки діяльності підприємства. З урахуванням вітчизняного досвіду, пропонуємо структурно-логічну послідовність формування системи моніторингу фінансової безпеки підприємства, наведену на рис.1.

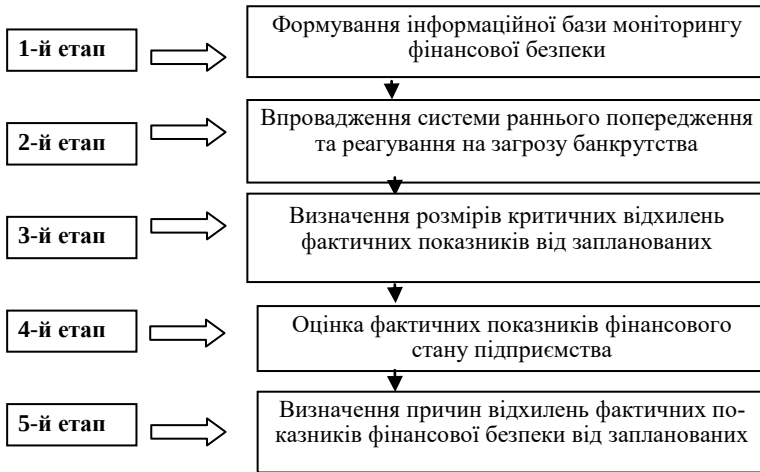


Рис. 1. Структурно-логічна послідовність формування системи моніторингу фінансової безпеки підприємства

Інформаційна база моніторингу фінансової безпеки підприємства базується на внутрішніх та зовнішніх джерелах.

Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства, а також первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних ліквідних цінностей, товарно-матеріальних запасів та інших активів, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо.

Зовнішню інформацію отримують у результаті проведення моніторингу зовнішнього середовища діяльності підприємства через узагальнення даних макроекономічної статистики, законодавчих, нормативних актів та ін.

У процесі моніторингу з метою ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів на підприємствах доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР). Система раннього попередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть загрожувати підприємству як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. СРПР розглядається фахівцями як один з важливих інструментів антикризового управління.

У складі попереджувальних сигналів або ранніх ознак кризи розвитку підприємства спеціалісти рекомендують виділити три групи: організаційно-управлінські, господарські, фінансові.

Як правило, на практиці на первісні організаційно-управлінські ознаки кризи розвитку підприємства керівники не звертають належної уваги, не сприймають їх як застережливі, що потребують негайного врегулювання. А ці сигнали, залишаючись без належної уваги, можуть сприяти розвитку загального кризового стану підприємства. Тому на підприємствах необхідно звертати увагу на первісні попереджувальні сигнали, що наведені на рис. 2

Ранні попереджувальні сигнали є корисними і якісними індикаторами потенційної загрози кризового стану та банкрутства підприємства і якщо керівники підприємства системно досліджують названі сигнали, то їх управлінські рішення більш ефективні. Перераховані дії входять у систему моніторингу фінансової безпеки підприємства, сприяють ранньому виявленню кризи розвитку підприємства і надають можливість для прийняття ефективних управлінських рішень по запобіганню банкрутства.

Процес створення системи раннього попередження та реагування підприємства складається з таких етапів:

- визначення сфер спостереження;
- визначення індикаторів раннього попередження, які можуть указувати на розвиток того чи іншого негативного процесу;



Рис. 2. Система сигналів раннього попередження та реагування на загрозу банкрутства підприємства

- визначення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним індикатором;
- формування завдань для центрів обробки інформації (розробка висновків щодо впливу тієї чи іншої інформації на діяльність підприємства);
- формування інформаційних каналів: забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами – керівниками всіх рівнів.

Розрізняють дві підсистеми СРПР: систему, зорієнтовану на внутрішні параметри діяльності підприємства, та систему, зорієнтовану на зовнішнє середовище. Предметом дослідження

останньої є завчасне прогнозування загроз, насамперед із боку контрагентів, держави, конкурентів і т. ін. Прикладом застосування цієї підсистеми СРПР є проведення установами банків аналізу підприємств з метою оцінювання їх кредитоспроможності. Внутрішньо зорієнтована підсистема СРПР спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які криються всередині підприємства.

На базі системи раннього попередження та реагування будується система управління ризиками, яка включає в себе такі блоки завдань:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- нейтралізація ризиків.

Одним із головних завдань СРПР є виявлення загрози банкрутства, тобто прогнозування банкрутства. Основне значення прогнозування банкрутства полягає у своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій.

Надзвичайно важливими результати прогнозування банкрутства є для менеджерів, власників підприємства, а також його клієнтів, кредиторів, постачальників засобів виробництва, конкурентів, фінансових органів.

У світовій практиці для прогнозування кризи та банкрутства застосовують різні моделі. Сучасний стан розробки методик проведення діагностики банкрутства характеризується різноманітністю підходів та інструментів проведення. Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики банкрутства поділяються на наукові (рекомендаційні) та державні (обов'язкові).

Наукові методи діагностики кризи та банкрутства підприємства розробляються і пропонуються для практичного використання фахівцями. Вони не обов'язкові для застосування, використовуються за бажанням.

Сучасна економічна наука має у своєму арсеналі велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування банкрутства. Серед найбільш поширених слід зазначити: агрегатні (балансові) моделі, інакше їх ще називають моделі

В. В. Ковальова; матриці фінансової рівноваги, розроблені фахівцями французької школи і поширені у праці Стоянової О. С.; графічні методи, запропоновані російським економістом Л. Ю. Ведерниковом; статистичні моделі Е. Альтмана, Спрінгейта та інших фахівців; експертні (бальні) методи, побудова рейтингових систем оцінки фінансового стану та загрози банкрутства (Capital, Parser, MEMORISK та інші); поглиблене дослідження грошового обороту підприємства та інші.

Державні методики проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства затверджуються державними виконавчими органами (Міністерством фінансів України, Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України) і є обов'язковими для використання у певних ситуаціях, перелік яких визначено.

В Україні прикладом державної методики є «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій», яка застосовується фахівцями щодо прийняття рішень про доцільність внесення підприємства до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій.

З метою забезпечення однозначності підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств, виявленні ознак поточної, критичної або надкритичної їх неплатоспроможності, а також для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству наказом Мінекономіки України № 14 від 19.01.2006 р. було затверджено Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховання банкрутства чи доведення до банкрутства, які є діючими з урахуванням змін і доповнень відповідно до наказів Мінекономіки від 6 березня 2006 року N 81 та від 26 жовтня 2010 року N 1361

Зауважимо, що робота з прогнозування банкрутства може бути організована як на самому підприємстві, так і за його межами, наприклад на базі консалтингової фірми, яка обслуговує це підприємство.

З 21 квітня 2019 року набув чинності Кодекс України з процедур банкрутства, положення якого посилюють відповідальність менеджменту підприємства-боржника за не вжиті заходи для запобігання банкрутству, що, безумовно, підвищує значення моніторингу фінансової безпеки підприємства та вимоги щодо його ефективності.

За результатами дослідження встановлено, що для моніторингу системи фінансової безпеки економічного суб'єкта, вивчення кількісного впливу чинників на стан фінансової безпеки, забезпечення ефективного управління фінансовою безпекою доцільно використовувати інструментарій економіко-математичного моделювання. Особливого значення в економічній практиці набувають моделі, що прогнозують значення основних параметрів суб'єкта господарювання і дозволяють одночасно обґрунтовувати управлінські рішення та забезпечувати дієвий контроль за станом підприємства. Для дослідження стану фінансової безпеки підприємства на практиці досить часто використовують економетричні методи. Як зазначають фахівці, «застосування різноманітних методів кореляційно-регресійного аналізу дозволяє визначити вплив зміни ринкового середовища на значення показників фінансової діяльності економічного суб'єкта, аналізувати причинно-наслідкові зв'язки між економічними змінними, здійснити пошук нових, покращених альтернатив розвитку економічного процесу, розглянути декілька можливих варіантів майбутнього стану економічної системи» [5, с.58].

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що система фінансової безпеки має забезпечувати безпеку функціонування та розвитку всіх важливих складових елементів підприємства, а також здійснювати постійний моніторинг його стану. При виявленні відхилень від нормативного/запланованого стану, система безпеки має надавати інформацію про причини та наслідки цих відхилень, а також про можливі напрями повернення до нормативного стану суб'єкта господарювання та запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

2.6. Оцінка фінансових ризиків як складова механізму забезпечення сталого розвитку підприємства

УДК 658.14:005.3

© Лисак Г.Г., Кот О.В.

© Lysak H., Kot O.

Assessment of financial risks as a component of the mechanism of sustainable development of the enterprise

***Анотація.** Систематизовано основні підходи до оцінки фінансових ризиків суб'єкту господарювання, визначені їх основні переваги та недоліки. Розглянута методика аналізу фінансових ризиків на основі даних фінансової звітності за допомогою дослідження варіації показників у часі. Проаналізована доцільність застосування означеної методики в управлінні ризиками суб'єкту господарювання.*

***Ключові слова:** управління, фінансові ризики, коефіцієнт, оцінка фінансових ризиків.*

***Annotation.** The main approaches to assessing the financial risks of entities are systematized and their main advantages and disadvantages are determined. The methodology for analysing the financial risks of financial reporting data variation study through a time was considered. The feasibility of applying this enterprise risk management methodology was analyzed.*

***Keywords:** management, financial risks, ratio, financial risk assessment.*

Фінансова діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з великою кількістю ризиків, ступінь впливу яких на результати цієї діяльності і рівень фінансової стабільності істотно зростає в сучасних умовах господарювання.

Ризики, які супроводжують господарську діяльність підприємства і генерують фінансові загрози, об'єднуються в особливу групу фінансових ризиків.

В процесі управління ризиком оцінка саме фінансового ризику відіграє найважливішу роль, створюючи основу для прийняття рішень і оцінки їх ефективності.

Під фінансовими ризиками розуміється невизначеність, що виникає в результаті змін внутрішніх або зовнішніх умов суб'єкта господарювання, яка має суттєвий вплив на його фінансову діяльність [1].

Питання оцінки фінансових ризиків розглядалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими. Такими як Р. Андерсон, С. Вебер, В. В. Вітлінський, В. М. Гранатуров, Дж. Даніельсон, В. Б. Живетін, І. В. Зайцев, А. Б. Камінський, С. В. Ковальов, А. С. Лапушкін, Ф. Найт, Г. Пфлаг, Р. Рокафелар, Д. С. Сєдих, Д. Страуман, Д. Таше, Т. Фішер, С. Уряєв, І. Н. Яковлева, А. І. Ястремський та ін.

Однак незважаючи на отримані результати, ряд питань проблеми, пов'язаної з оцінкою фінансових ризиків, вимагають удосконалення. Це зумовлюється як підвищеною інформатизацією суспільства, так і виникненням нових видів фінансових ризиків [1].

Однією з головних причин виникнення і розвитку різних кризових ситуацій є неточна оцінка фінансових ризиків.

В практиці існує багато підходів, покликаних оцінювати рівень ризику.

Так, А. Б. Камінський [2] виділяє чотири концептуальні підходи до оцінки фінансових ризиків: підхід, заснований на оцінці втрат через несприятливу екологічну ситуацію; підхід, заснований на відображенні ризику з використанням показників варіативності; підхід, який ґрунтується на рівні очікуваної корисності; підхід, заснований на аналізі чутливості.

Бланк І. А. [3] виділяє такі основні методичні підходи до кількісної оцінки рівня ризику: економіко-статистичні; експертні; аналогові; оцінки рівня компенсації за ризик.

Слід відзначити, що їх застосування означених підходів є трудомістким, вимагає спеціальної підготовки працівників і не надає інформації у вигляді, зручному керівництву для вибору методів управління ризиком.

У відповідності до підходу, запропонованого Н. А. Брегіним [4] дослідження фінансових ризиків на підприємстві передбачає проведення двох видів аналізу: якісного і кількісного. Якісний аналіз передбачає оцінку умов виникнення ризиків і визначення їх впливу на діяльність підприємства. В процесі кількісного аналізу вимірюється розмір впливу факторів ризику на ефективність функціонування суб'єкту господарювання.

Ряд дослідників, таких як Н. Д. Гуськова, Е. А. Неретін, В. П. Огнянов, Шохін Є.І., Чуднівський А.Г., Яковлева І.М., Донцова Л.В., Можанова І. І. і інших, підтримують думку попереднього науковця та пропонують оцінювати фінансові ризики підприємства на основі показників фінансового стану, що розраховуються на базі даних фінансової звітності [1].

Перевагами підходу є його невисока трудомісткість та відсутність додаткового навчання персоналу.

Недоліками є неспеціалізованість і в ряді випадків опосередкованість оцінки. Означені недоліки долаються за рахунок різних його модифікацій.

Фінансовий стан і ризики підприємства характеризуються комплексом взаємопов'язаних абсолютних і відносних показників. Найчастіше, у практиці для дослідження використовується система фінансових коефіцієнтів. Таких як показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності та ін.

Дослідження здійснюються на основі даних фінансової звітності за рік порівнянням показників з їх нормативними значеннями та у динаміці.

Традиційно розрахунок фінансових показників розглядають як метод оцінки фінансового стану підприємства. Насамперед його платоспроможності.

Метод аналізу коефіцієнтів фінансових показників знайшов широке застосування в практиці при оцінці фінансових ризиків. Це зумовлено тим, що платоспроможність та ризик настання банкрутства підприємства є протилежними індикаторами стану суб'єкту господарювання.

Однак, вважаємо, що метод оцінки показників фінансового стану, навіть при аналізі тенденцій їх зміни у часі, не враховує ступінь цієї зміни. Так, у разі високого коливання у часі фінансових показників має місце фінансова нестабільність підприємства, навіть у разі, якщо значення показників перевищують нормативні. Тоді як, показники коливання на рівні нижче нормативних значень свідчать про високий рівень ризику.

З метою удосконалення методики оцінки фінансових ризиків вважаємо за доцільне використовувати підхід, запропонований Синявською Т.Г. і Кайдою М.А [5]. Даний підхід базується на оцінці даних фінансової звітності за допомогою дослідження варіації показників у часі.

Показники варіації традиційно є основними індикаторами ризику, оскільки висока мінливість свідчить про високий ризик. Дана методика складається з чотирьох основних .

На першому етапі, виходячи з концепції оцінки фінансового ризику аналізуються фінансові показники за декілька періодів, розраховані за даними балансу підприємства. Це дає змогу оцінити фінансовий стан підприємства за кожен з періодів, що досліджується.

На другому етапі проводиться вертикальний аналіз отриманих фінансових показників за кожним періодом дослідження. Отримані значення показників порівнюються з їх нормативними значеннями. На основі результатів порівняння формуються відповідні висновки.

Виходячи з того, що кожен фінансовий коефіцієнт оцінює певні аспекти фінансового стану, які характеризуються специфічним набором ризиків, можна стверджувати, що кожен фінансовий коефіцієнт оцінює конкретний фінансовий ризик.

У табл. 1 наведені орієнтовні показники та шкали якісної оцінки окремих видів фінансового ризику відповідно до інтервалів значень фінансових коефіцієнтів.

Для практичного визначення інтервалів вважаємо доцільним проведення досліджень на вибірці підприємств з угрупованням за рівнями реалізованих ризиків. Відзначимо, що система показників фінансового стану повинна формуватися

Таблиця 1 – Якісна оцінка окремих фінансових ризиків на основі значень фінансових показників

№ з/п	Фінансові показники	Види ризику	Значення показника	Оцінка ризику
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ризик втрати ліквідності	< 0,4 > 0,5	Високий Низький
2	Критичної оцінки (швидкої ліквідності)	Кредитний ризик	< 1,9 > 2	Високий Низький
3	Поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	Ризик неплатоспроможності	< 0,9 > 2,1	Високий Низький
4	Забезпечення власними оборотними засобами	Ризик неплатоспроможності	< 0,1 > 0,5	Високий Низький
5	Фінансової незалежності (автономії)	Ризик втрати ліквідності	< 0,4 > 0,8	Високий Низький
6	Маневреності власних оборотних засобів	Ризик зниження фінансової стійкості	< 0,1 > 0,5	Високий Низький

виходячи з глибини дослідження. У разі розширення їх переліку з використанням показників встановлюються межі ризику на основі емпіричних даних.

Для комплексної оцінки ризиків вважаємо за доцільне проведення вертикального аналізу за кожний період окремо. Таке дослідження надасть змогу не тільки визначити види ризиків, а й з'ясувати на якому рівні вони притаманні підприємству. Крім того, воно не вимагає попередньої ідентифікації ризиків, бо кожному показнику поставлений у відповідність ризик.

Таку оцінку ризиків можна вважати якісно-кількісною, так як кількісне значення фінансового коефіцієнта, асоційоване з певним ризиком, трансформується в якісну оцінку ризику відповідного типу: «високий» або «низький». Вона дозволяє визначити та оцінити всі види ризиків підприємства за низку періодів.

Таким чином, дане дослідження дає змогу проаналізувати усі види ризиків на підприємстві за конкретний період.

Третій етап передбачає проведення горизонтального аналізу фінансових показників. Таке дослідження дає змогу послідовно дослідити окремі фінансові ризики. Аналіз полягає в визначенні зміни значень кожного показника в часі. Вважаємо доцільним досліджувати як тенденцію зміни кожного фінансового коефіцієнта, так і розмір його варіації за досліджуваний період. З цією метою розраховуються показники варіації значень аналізованих фінансових коефіцієнтів: розмах варіації, середнє квадратичне (стандартне) відхилення і коефіцієнт варіації. Коефіцієнт варіації пропонуємо використовувати в якості основного показника для подальшого аналізу. Саме він є безрозмірним, що допускає проведення порівняння. Про більш високий рівень відповідного ризику свідчитимуть фінансові коефіцієнти, які мають високу варіацію за досліджуваний період. У той час як більш стабільні характеризують більш низький ризик.

Разом з тим, вважаємо, що аналізувати тільки коефіцієнти варіації є недостатньо коректним. Це пов'язано з тим, що стабільність в зоні нестійкого фінансового стану не можна розглядати, як показник низького рівня ризику. Тому формування висновку про рівень окремих ризиків, що асоціюються з конкретними фінансовими показниками слід здійснювати на основі зіставлення середніх значень показників за період і коефіцієнтів варіації. З цією метою, для оцінки фінансових ризиків, доцільним є використання матриці, наведеної на рис. 1 [5].

		Коефіцієнт варіації	
		високий	низький
Середнє значення	низьке	Фінансовий стан нестійкий, мінливість висока (значний ризик)	Фінансовий стан нестійкий, мінливість низька (ризик, що реалізувався)
	високе	Фінансовий стан стійкий, мінливість висока (помірний ризик)	Фінансовий стан стійкий, мінливість низька (незначний ризик)

Рис. 1. Матриця оцінки фінансових ризиків на основі варіації показників фінансового стану

Проаналізуємо матрицю. У відповідності з рівнем фінансового ризику можливі чотири показника фінансового стану. А саме: низьке середнє значення при високій варіації свідчить про високий рівень відповідного ризику. При цьому, значення показника в основному невеликі, а велика варіація може призводити як до виходу із зони незадовільних значень, так і до серйозних падінь значення показника. Отримання такої оцінки ризику вимагає негайного адекватного управління. Перш за все, необхідним буде визначення основної тенденції зміни показника за досліджуваний період.

Найбільш високий ризик має місце в разі низьких середнього значення показника і його варіації. Така ситуація свідчить про наявність відповідного ризику – значення показника впали, а низька варіація свідчить про стабільність негативного стану. Ситуація, що склалась вимагає управління, спрямованого на розробку низки заходів, націлених на пом'якшення наслідків ризику.

Високе середнє значення при високій варіації створює помірний ризик: з одного боку, коливання в основному відзначається в зоні стійкого фінансового стану, а з іншого - висока варіація завжди означає ризик.

Незначний ризик виникає при низькій варіації показника та при високому середньому значенні коефіцієнта. Така ситуація свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

Вважаємо, що більш точно оцінювати ризики можливо з використанням більшої кількості груп середнього значення і коефіцієнта варіації. Разом з цим, в цьому випадку, слід враховувати, збільшення трудомісткості дослідження.

Тож, таке дослідження, проведене послідовно для певних фінансових показників підприємства дає можливість отримати повну картину фінансових ризиків підприємства.

Метою четвертого етапу оцінки фінансових ризиків є формування висновку про види фінансових ризиків, які впливають на фінансовий стан підприємства. Це можливо на основі порівняння результатів вертикального та горизонтального аналізів рівня ризику підприємства.

Таке зіставлення дає можливість виявити всі види ризиків за весь досліджуваний період, визначити найбільш ризиково вразливі місця та сформулювати відповідні рекомендації з управління ризиками.

Проілюструємо застосування даної методики на прикладі результатів дослідження за даними фінансової звітності ТОВ «Ніка» м. Харкова за три роки (табл. 2).

Таблиця 2 – Оцінка фінансових ризиків ТОВ «Ніка»

Показники	Оцінка ризику			Середнє значення	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації	Горизонтальна оцінка ризику
	2017 рік	2018 рік	2019 рік				
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,3	0,2	0,24	0,055	22,92	незначний
	середній	середній	середній				
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,62	0,57	0,48	0,197	41,042	помірний
	високий	високий	високий				
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	2,32	2,34	2,31	2,32	0,015	0,65	ризик, що реалізувався
	низький	низький	низький				
4. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,28	0,38	0,42	0,36	0,072	20,0	незначний
	середній	середній	середній				
5. Коефіцієнт автономії	0,86	0,85	0,81	0,85	0,028	3,29	ризик, що реалізувався
	низький	низький	низький				
6. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,05	0,07	0,06	0,06	0,01	16,67	незначний
	високий	високий	високий				
7. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,166	0,173	0,17	0,17	0,003	1,76	незначний
	високий	високий	високий				
8. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,92	0,91	0,8	0,88	0,066	7,5	незначний
	середній	середній	середній				

На основі значень показників табл. 2 можна сказати, що ТОВ «НІКА» протягом досліджуваного періоду є фінансово стійким. Проте якісна оцінка окремих видів фінансових ризиків у часовому розрізі є досить невисокою. Горизонтальна оцінка ризиків свідчить про те, що основними фінансовими ризиками на підприємстві є ризик неплатоспроможності та ризик втрати ліквідності через велику питому вагу позикових коштів у структурі капіталу суб'єкту господарювання.

Виходячи з цього, з метою зменшення означених ризиків, керівництву підприємства рекомендована розробка заходів, націлених на підвищення питомої ваги власних коштів в структурі капіталу та скорочення короткострокових зобов'язань.

Вважаємо, простота, мала трудомісткість даного методу та можливість роздільної оцінки видів ризику робить його корисним в процесі такого дослідження.

2.7. Consequences of the impact of the coronavirus pandemic on the global economy

UDK 331

© Nikitina A., Velychko K.

© Нікітіна А. В., Величко К. Ю.

Наслідки впливу пандемії коронавірусу на світову економіку

***Abstract.** The paper highlights the impact of the COVID-19 virus and quarantine measures on the economic and political situation in the world. The analysis of preventive measures on virus spreading was conducted. The methods of prevention of negative consequences for the state economy and provision of social guarantees for the population are considered. And also the most probable and most significant risks caused in its turn by the pandemic itself, by the way the government and world organizations*

reacted to the appeared danger and, first of all, by the reaction of the population to the specified instructions from the ruling bodies of the countries, as it is known that the greatest risk of virus infection is the so-called method "from neighbor to neighbor", exactly by this fact quarantine was introduced in the majority of countries, and the borders of the states were closed, as well as those caused by the measures aimed at support of the population and small population. The study assessed the forecasts of political and economic experts regarding further economic development. Also, this paper offered their own vision of the global economic situation caused by the spread of respiratory infections.

Keywords: coronavirus, impact of pandemic, consequences, world economy, risks, forecasts, economic and political situation, pandemic COVID-19.

Анотація. Швидке поширення інфекції коронавірусу або COVID-19 наразі викликає серйозні проблеми у сфері охорони здоров'я у всьому світі. Інфекція має не лише гуманітарні, але й значні комерційні наслідки у світовому масштабі. Новий тип коронавірусної епідемії вже мав надзвичайно сильний вплив (навіть порівняно з також досить небезпечною ГРВІ) на світову економіку, що звісно вже починає впливати на економіку окремих країн. Негативні економічні наслідки, ймовірно, будуть досить тривалими. Важко передбачити вплив пандемії на світову економічну та політичну ситуацію, саме тому важливо вивчити питання, події, які вже відбулися, та передбачити можливі наслідки. В роботі висвітлено вплив поширення коронавірусу та карантинних заходів на економічну та політичну ситуацію окремих країн та у світі в цілому. Таким чином досить тривалі карантинні заходи у всьому світі призведуть до значних економічних втрат як всередині країн, так і на міжнародному ринку. Також важким для політики та економіки буде процес виходу з карантину. Для полегшення перебігу цих подій, уряди багатьох країн розробляють окремі етапи виходу зі стану карантину. Тобто в ході роботи проведено аналіз превентивних заходів щодо поширення інфекції коронавірусу. Розглянуто різноманітні методи попередження

негативних наслідків для економіки держави та забезпечення соціальних гарантій для населення. Мали місце також заходи, що були спрямовані на моральну підтримку населення та запобігання розповсюдженню не тільки інфекції, а й панічних настроїв. А також виокремлено можливі ризики викликані заходами, спрямованими на підтримку населення країни та бізнесу. Загалом ситуація дуже мінлива і постійно змінюється. Уряди держав щодня вирішують, як протистояти кризі з найменшими втратами та як їх рішення можуть вплинути на довгострокову перспективу. У зв'язку з цим в роботі проаналізовано основні події останніх місяців, які є найбільш значущими та достатньо відображають загальний актуальний настрій провідних країн та їх реакцію на події. Здебільшого розглянуто ті країни, які вживають найзначніших заходів і все ж мають найбільші втрати через пандемію. До них, в свою чергу, належать країни Європи, США. В цілому в ході дослідження було також оцінено прогнози експертів щодо подальшого економічного розвитку. Запропоновано власне бачення економічної ситуації у світі, спричиненої поширенням коронавірусу.

Ключові слова: коронавірус, вплив пандемії, наслідки, світова економіка, ризики, прогнози, економічна та політична ситуація, пандемія COVID-19.

The coronavirus great spread raises serious public health concerns. Infection has not only humanitarian but also significant commercial consequences on a global scale. The new type of coronavirus epidemic has already had an unusually strong impact (even compared to the much more dangerous SARS) on the world economy, which is already beginning to affect the economies of individual countries. Negative economic consequences are likely to be quite long lasting. It is difficult to predict the impact of the pandemic on the world economic and political situation, which is why it is important to study the issue, the events that have already occurred and to predict the possible consequences.

The study was based on the opinions and work of such scientists and experts: Dr. Arturo Casadevall from the Johns Hopkins

School of Public Health, virologist from the University of Texas at Galveston Vinit D. Menaheri, a microbiologist from the Ikan School of Medicine in New York Florian Krammer, Dr. Krammer, New York Governor Andrew Cuomo, Stephen Walt – Professor of International Relations at Harvard University, Robin Niblette – Director of the British Royal Institute of International Affairs and others.

On 31 December 2019, the WHO China Insurance Office was informed of cases of pneumonia for an unknown cause in Wuhan City, Hubei Province, China. Between 31 December 2019 and 3 January 2020, 44 cases of pneumonia with unknown etiology were reported to WHO by Chinese national authorities. Chinese authorities identified a new type of COVID-19 that was isolated on 7 January 2020. In the future the number of cases is only increasing [7]. On 30 January, at a meeting of the WHO Emergency Committee, an outbreak of new COVID-19 was declared a public health emergency of international concern, and on 11 March 2020 WHO announced that the outbreak had become a pandemic, with Europe at its center on 13 March [6].

The pandemic led to business closures in countries with high disease rates, a sharp increase in demand for everyday products and speculation in the market for certain products: antivirals, masks and disinfectants.

Despite the fact that the first COVID-19 outbreak was discovered in China; it is now also often referred to as the "factory of the world" due to the significant world production that is taking place there. But due to the global emergency caused by the pandemic, shipping companies importing goods from China to other countries around the world have been forced to reduce the number of ships in operation due to reduced demand, and in some cases have been unable to access ports due to production stoppages.

The Chinese economy was the first to stop the spread of coronavirus, but as it spread to Europe and the Americas, countries around the world were taking strong measures to contain it. Businesses and offices have been closed and citizens are chained to their homes. Normal economic activity in peacetime was interrupted on an unprecedented scale as daily life patterns changed.

Governments were intervening to try to prevent the collapse of companies and livelihoods. China's slowdown due to the coronavirus outbreak was clear and significant for the world economy. Using the financial database Wind, the Financial Times developed a weighted index of six daily industry data series. The domestic economy measures include real estate sales, urban traffic congestion and coal consumption at large power plants. Trade activities are represented by container transportation. The other two indices, which were given less weight, provide a social and environmental context: box office receipts in Chinese cinemas – a good indicator of consumer activity - and air pollution in the 10 largest cities. Overall, China's economic activity index has plummeted since the outbreak of the infection in Wuhan in January 2020. After some time at a low but stable level, the index rose slightly. However, the value remains well below the level of 2019.

In China, services such as entertainment, hotels and catering have been the hardest hit. These effects have been observed in both the USA and Europe. Governments and businesses are responding to the virus in Europe, the retail and hospitality sector is facing a sharp drop in demand as it is closed in many countries. The loss of holidays, events and meals – and the cost of cancellations and refunds- will be difficult for the sector to recover as soon as recovery begins.[5]

According to OpenTable, an online restaurant booking service in San Francisco, global demand for restaurants has stopped. Booking for seated diners (% change on the same day of the year before) fell very sharply after March 9, 2020 in many countries such as Canada, Germany, Ireland and others. The figure is a little higher only in Australia. It recorded almost complete stoppages in all major countries, including the United Kingdom and the United States. Observers began to stay away from restaurants even before the government bans came into effect, as figures show [11].

European new car sales plunge by 51.8% in March due to coronavirus. BERLIN (Reuters) – Passenger car sales tumbled by more than 50% in Europe's major markets in March as lockdowns imposed due to the new coronavirus took their toll, data showed on Friday.

In March, new car registrations dropped by 51.8% to 853,077 vehicles in the European Union, Britain and the European Free Trade Association countries, statistics from the European Auto Industry Association showed. Sales fell in all EU markets, with Italy – hit particularly hard by the pandemic - reporting the biggest drop of 85.4%, while registrations tumbled by 37.7% in Germany, 72.2% in France and 69.3% in Spain. Volkswagen Group's sales decreased by 43.6% in March, while Renault and PSA Group posted a drop of 63.7% and 66.9%, respectively. Sales of cars made by BMW, which was among the few automakers reporting an increase in European sales in the previous months, dropped by 39.7%, while demand for rival Daimler decreased by 40.6%. The decline in registrations comes as the majority of car dealerships in Europe were closed during the second half of March as part of the measures to contain the pandemic. Volkswagen withdrew its 2020 guidance due to uncertainty related to the new coronavirus outbreak which caused operating profit to drop 81% in the first quarter [1].

Energy consumption, which is a broad indicator of economic activity and is declining in most European countries. In Europe, the decline in electricity consumption was first seen in northern Italy, where it fell by 15% on March 18 compared to the same day of the week in mid-February. China has seen some recovery from the peak of the crisis, but coal consumption in power plants is still 30 per cent lower than at the beginning of the year. Demand is also expected to decline further around the world as restrictions are becoming more and more common [12].

According to Flightradar24, the number of daily flights worldwide for the seven days to 21 March decreased by more than 20 per cent compared to the same period the previous month, reflecting the collapse of travel and tourism due to the pandemic. Global flight numbers (flight per day) as well as other indicators have fallen sharply. In about 10 days (after March 9, 2020) the number of flights fell by more than 20%. The conditions of increasing travel restrictions in all major economies could lead to a travel and tourism crisis. Given that most countries have closed their borders indefinitely, and in the status quo, any flight is linked either to the transportation of necessary medical equipment, humanitarian

assistance, return of remaining citizens to their home countries, or possible prisoner exchange. No tourism is planned for the near future, and at best by the end of summer 2020. This will particularly affect countries that depend on tourism [13].

Due to the shutdown of enterprises in China, and then worldwide, the demand for oil and petroleum products has fallen significantly. Against the backdrop of falling demand between Russia and OPEC, a price war on the hydrocarbon market began, which in turn led to the collapse of oil prices.

The active spread of the infection around the world also caused the stock market to collapse, which began in mid-February 2020. On March 9, all three NYSE indices fell by more than 7%, and most world markets reported contractions, mainly in response to the 2019-2020 COVID-19 pandemic and the war on oil prices between Russia and Saudi Arabia. On March 12, stocks across Europe and North America fell by more than 9 percent, experiencing the biggest single day drop since black Monday in 1987. Bond prices also fell sharply amidst the unrest, while gold - usually reliable for investors – fell in price [8].

As markets got off balance, expectations rose that policymakers would intervene and start taking stimulus measures to secure global growth - for example, by lowering interest rates as a means of potentially boosting lending and consumer activity. Central banks, including in the United States and Australia, moved quickly to reduce related interest rates - in the case of Australia, bringing their benchmark lending rate to a record low level. The G7 meeting held in early March demonstrated the sensitivity of financial markets to turns in response to COVID-19.

Due to this speed of spread and the level of threat of the virus, governments of many countries have taken certain measures to prevent the spread of the disease (such as closing borders, quarantine, etc.). Of course, this will have a number of consequences both for the economies of individual countries and for the world economy as a whole.

Initially, many mass events were cancelled or postponed. Sports competitions, including the Summer Olympic Games in 2020, which were to begin on July 24 in Tokyo, national championships of

European countries in almost all sports, including football. Many festivals, exhibitions and competitions were cancelled or postponed, including the Moscow International Film Festival, Cannes Film Festival, Farnborough Airshow and Eurovision 2020 Song Contest. People wishing to attend events have long planned their trips, especially if it was necessary to fly to another country. Obviously, a huge amount of money was allocated for the organization as well, but no one will return the money to the people who wanted to go or to the organizers. For host countries, continental or global events are very lucrative because of the mass influx of tourists, which will no longer exist [3].

Many governments of hundreds of countries and territories with confirmed cases of the COVID-19 pandemic have sought to mitigate its impact at a relatively early stage. South Korea, for example, was able to test for COVID-19 on short notice for a large part of its population, and authorities there have actively sought to implement a tracking regime to identify and isolate those most at risk.

European governments responded quickly to the crisis. The President of the European Commission has allowed EU bonds or «corona bonds» to be issued to combat the economic impact of the COVID-19 outbreak. Meanwhile, various governments are developing national support programmes.

In France, the government is ready to save business in the epidemic. The French government's measures include deferring all tax and social payments. The minister noted that in the future these payments may be cancelled for those who will face bankruptcy. In addition, the country's authorities intend to provide state guarantees for loans to small and medium-sized enterprises and other measures to help the population and business.

Germany will mobilize at least € 500 billion in loan guarantees. The country will also make it easier for companies to access loans from the state development bank and delay tax payments for companies in difficulty.

The Austrian government has announced an economic assistance package to guarantee companies and provide jobs. The allocated funds will be used to stabilize health care, stimulate the

labour market, support public order and reduce income losses caused by the COVID-19 pandemic.

The Polish government has announced a large economic and business assistance package. It is estimated to amount to about PLN 212 billion (\$52 billion). This includes protecting workers from job losses, supporting health care, financial system security, supporting entrepreneurs and public investment. Poland will cover 40% of company employees' salaries. Employees will also be allowed to withhold social security payments.

In the USA, the Presidential Administration has instructed the Small Business Administration to lend to companies affected by COVID-19. It has been called upon to increase funding for the credit program. It is also planned to postpone tax payments for individuals and businesses that are negatively affected by the virus outbreak - this will provide more than \$200 million in additional liquidity for the economy. In addition, no interest will be charged on university loans during the epidemic [10].

One of the measures taken in response to the COVID-19 pandemic has been to help households and small firms, for example by waiving social security contributions, utility bills and channelling loans through financial institutions. The authorities have provided subsidized credit to support increased production of medical equipment and other important activities related to the response to the outbreak.

But such support from the government could have unintended consequences. For example, providing additional time to debtors to meet their financial obligations can undermine financial sustainability; the subsidized loan can be misallocated; and keeping non-viable firms alive can later constrain productivity growth.

Even though there are encouraging signs of economic normalization in China (most large firms report resuming operations and many employees return to their jobs), serious risks remain. For instance, as more and more countries face outbreaks and global financial markets begin to fluctuate, consumers and firms may remain cautious, reducing global demand for Chinese goods. Chinese policymakers should therefore take this into account. Despite the

global nature of the outbreak, many of these efforts will be most effective if coordinated internationally [4].

If large-scale outbreaks occur in all countries where cases have been reported, including the United States, India, the United Kingdom, Canada and Brazil, it will mean that growth in all ten of the world's largest economies will slow as they abandon their efforts to fight the spread of the virus. In this case, the growth scenario of the global economy in 2020 will fall to 1.2%, the Eurozone and Japan will fall into recession, and the growth of the American economy will fall to 0.5%.

In another scenario, the most negative scenario is considered. In case of a global pandemic, i.e. when the virus affects all countries, the world economy, according to their forecast, may lose up to \$ 2.7 trillion. In this scenario, the growth of the global economy in 2020 may slow down twice, falling by 1.5 p.p. to 1.4-1.5%.

If the outbreak is localized, the growth of the global economy will slow down to 2.4% - 2.8% (also due to the slowdown of the Chinese economy).

In any case, 2020 could be the worst year for the world economy since the global economic crisis ended in 2009.

COVID-19 will also accelerate the strengthening of the East and the weakening of the West. South Korea and Singapore coped best with the epidemic and China also did well, after some initial mistakes. At the same time, the measures taken in Europe and America were haphazard and delayed, which will further damage the image of the West.[2]. The COVID-19 pandemic will not fundamentally change global economic trends. It will only accelerate the changes that have already begun: the transition from Washington-led globalization to a more Beijing-centric globalization.

Situation is very volatile and changing literally from day to day: politicians and heads of state decide every day how to handle the crisis with the least loss, setting priorities: human lives, security and the economic situation and how their decisions can affect the long term. In this regard, we analyzed the main events of recent months, which, in our view, are the most significant and sufficiently reflect the overall topical mood of the leading countries and their

reaction to the events in the status quo. For the most part, we considered those countries that are taking the most significant measures and yet have the largest losses due to the pandemic, which in turn include countries in Europe, the United States.

In general, overcome the crisis will be main goals of the whole global economy of nearest years. For example, Europe will need around €1.6 trillion to overcome the crisis. So we can conclude that European Union economy may greatly shrink in 2020. Concerning USA, decline in second quarter gross domestic could be the biggest ever posted. Also global hunger could become the next big impact of the pandemic. About 265 million people around the world are UN forecasts to be facing acute food insecurity by the end of this year unless swift action is taken to provide food and humanitarian relief to the most at-risk regions. This is twice as much as last year.

Therefore, we can conclude that because of the pandemic, the global economy and politics faced many problems and dire consequences. Such as a decrease in the general level of economic activity, problems in financial markets, possible unemployment and many others. All this can be overcome by establishing international relations while jointly combating the pandemic and its consequences, but this will take a lot of time.

2.8. Оцінювання ринкової активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами продукції

УДК 658.8.012.12

© Ясінська Т.В.

© Yasinska T.

Evaluation of market activity of the enterprise in the field of interaction with consumers of products

***Анотація.** Розкрито сутність ринкової активності підприємства та запропоновано підхід до її оцінювання на*

основі дослідження інтенсивності роботи підприємства при взаємодії із факторами зовнішнього середовища (споживачами, постачальниками, конкурентами, державними органами влади, інфраструктурними об'єктами тощо). Обґрунтовано актуальність та важливість оцінювання ринкової активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами продукції. Запропоновано порядок та показники оцінювання результатів активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами продукції. Досліджено зв'язок ринкової активності підприємства при співпраці зі споживачами та фінансових результатів його діяльності.

Ключові слова: економічна активність підприємства, ринкова активність підприємства, зовнішнє середовище, споживачі, рівень задоволеності споживачів, ефект масштабу.

Abstract. The essence of market activity of the enterprise is revealed and the approach to its estimation on the basis of research of intensity of work of the enterprise at interaction with external factors (consumers, suppliers, competitors, state authorities, infrastructural objects, etc.) is offered. The relevance and importance of assessing the market activity of the enterprise in the field of interaction with consumers of products is substantiated. The order and indicators of estimation of results of activity of the enterprise in the field of interaction with consumers of production are offered. The connection between the market activity of the enterprise in cooperation with consumers and the financial results of the enterprise is investigated.

Keywords: economic activity of the enterprise, market activity of the enterprise, external environment, consumers, level of satisfaction of consumers, economy of scale.

Рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, його фінансовий стан і, як наслідок, фінансові результати діяльності та ринкова вартість залежать від інтенсивності роботи підприємства, яка характеризується показниками його економічної активності.

Економічну активність підприємства прийнято розглядати з позиції внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування. Відповідно до цього виділяють ділову та ринкову активність господарюючого суб'єкта (рис. 1).



Рис. 1. Види економічної активності підприємства

Ділова активність підприємства оцінюється з позиції його внутрішнього середовища і відображає напрям та інтенсивність змін, що відбуваються на підприємстві в сфері його цілей та завдань, структури, технології, працівників та ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних, трудових тощо). Зазвичай оцінювання ділової активності підприємства на практиці та в наукових працях зводять до визначення показників оборотності (активів, оборотних активів, запасів, власного капіталу, заборгованості тощо). Проте це поняття варто розглядати ширше і воно вимагає дослідження

змін, що відбуваються в рамках кожного фактору внутрішнього середовища підприємства.

Ринкова активність підприємства, в свою чергу, відображає інтенсивність його роботи та взаємодії із зовнішнім середовищем (споживачами, постачальниками, конкурентами, державними органами влади, інфраструктурними об'єктами тощо). І оцінювання ринкової активності може бути проведене на основі дослідження результатів такої роботи. Зупинимось детальніше на підходах та показниках до оцінювання ринкової активності підприємства в розрізі найбільш значущих факторів зовнішнього середовища господарюючих суб'єктів. При цьому матимемо на увазі, що будь-яка активність підприємства, в тому числі ринкова активність, є динамічною характеристикою, а отже, оцінена вона може бути за допомогою показників, що відображають напрям та темп зміни результатів роботи підприємства у тій чи іншій сфері. Таким чином, в основу оцінювання ринкової активності суб'єкта господарювання покладемо показники інтенсивності його роботи у зовнішньому середовищі.

В ринкових умовах господарювання найбільш значущим фактором зовнішнього середовища підприємства є споживачі його продукції. Саме наявність споживачів робить можливою прибуткову діяльність підприємства, а особливості взаємодії споживача та виробника визначають місце останнього на ринку та рівень успішності його роботи.

Висока конкуренція в ринкових умовах вимагає від підприємств ведення постійної та ефективної роботи, направленої на якомога краще задоволення потреб споживачів, завоювання їх прихильності, стимулювання до придбання продукції. Досягнення таких цілей передбачає виконання низки завдань, серед яких: дослідження потреб, смаків та очікувань споживачів, діагностика економічної поведінки та інших характеристик споживачів, дослідження територіального розвитку ринку, вивчення чинників, що формують попит, формування та реалізація стратегії обслуговування споживачів.

Виконання цих та інших завдань підвищує активність підприємства у сфері взаємодії зі споживачами, яка проявляється у вигляді таких проміжних результатів:

- підвищення якості обслуговування споживачів;
- оптимізація розміщення торговельних точок та умов співпраці з покупцями;
- підвищення ефективності рекламної кампанії та інших способів просування продукції тощо.

Для оцінки таких проміжних результатів активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами можуть бути використані показники CSI (індекс задоволеності споживачів), NPS (індексу споживчої лояльності), SCI (індекс надійності, впевненості в покупцях), CES (індекс зусиль клієнта) та інші.

Індекс задоволеності споживачів CSI (Customer Satisfaction Index) відображає рівень задоволеності споживача після взаємодії з компанією та показує наскільки успішним був клієнтський досвід споживача. За допомогою CSI оцінюють: рівень задоволеності окремим процесом, товаром, послугою компанії; загальний рівень задоволеності клієнта від взаємодії з компанією; рівень задоволеності клієнтів у компанії-конкурента [1].

Для розрахунку індексу задоволеності споживачів проводять опитування останніх, за результатами якого може бути обчислене значення CSI за формулою:

$$CSI = \sum K_i * V_i, \quad (1)$$

де K_i – середнє значення i -го критерію оцінювання задоволеності споживачів за бальною шкалою, отримане в результаті проведеного опитування;

V_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію оцінювання задоволеності споживачів;

n – кількість критеріїв оцінювання задоволеності споживачів.

Високе значення індексу задоволеності споживачів свідчить про високу ймовірність здійснення ними повторних

покупок продукції підприємства та готовності рекомендувати продукцію друзям та знайомим. Даний індекс вважають одним із основних нефінансових показників, що дозволяє сформулювати висновки про майбутню фінансову ефективність підприємства.

Індекс споживчої лояльності NPS (Net Promoter Score, NPS) – це показник ступеня прихильності клієнтів, їх готовності рекомендувати компанію або бренд знайомим чи друзям, на основі свого клієнтського досвіду [1]. Незважаючи на молодий вік даного індексу (був впроваджений Фредериком Райхельдомі опублікований в 2003 році в журналі Harvard Business Review в статті під назвою «Одна цифра, яку вам потрібно «виростити» [2]), він успішно застосовується підприємствами Європи та Америки як простий спосіб оцінювання лояльності споживачів до компанії. Як зазначає винахідник індексу, для того, щоб дізнатися про ставлення споживачів до підприємства достатньо поставити їм одне запитання: «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте компанію/товар/бренд своїм друзям чи знайомим?». На основі зібраної інформації проводиться розрахунок індексу шляхом реалізації таких етапів [2]:

1) опитування споживачів, в якому вони оцінюють за десятибальною шкалою ймовірність рекомендації компанії/товару/бренду своїм друзям/знайомим;

2) поділ всіх споживачів на три групи за кількістю проставлених ними балів: «Критиків» (6 балів і менше) – незадоволених споживачів, які можуть давати негативні відгуки про підприємство; «Нейтралів» (7-8 балів) – задоволених споживачів, але не прихильників підприємства, які при більш вигідних пропозиціях віддадуть перевагу конкурентам; «Промоутерів» (9-10 балів) – лояльних споживачів, які рекомендують компанію, товар або послугу своїм друзям і знайомим, сприяючи збільшенню кількості нових покупців;

3) розрахунок індексу NPS за формулою:

$$NPS = P\% - D\% , \quad (2)$$

де $P\%$ – питома вага «Промоутерів» у відсотках;

$D\%$ – питома вага «Критиків» у відсотках.

Як видно із порядку розрахунку індексу NPS, його значення може коливатися в межах від -100 (найгірший сценарій для підприємства) до +100 (найкращий сценарій для підприємства).

Аналогічно, як і у відношенні до індексу CSI, можна сказати, що індекс NPS є нефінансовим показником, що дозволяє прогнозувати майбутню фінансову ефективність підприємства.

Дещо розширює можливості NPS і дозволяє глибше дослідити лояльність клієнтів індекс SCI (Secure Customer Index) – індекс надійності, впевненості в покупцях.

Окрім вищезазначених індексів, популярності серед провідних компаній світу набувають і інші нові показники оцінки лояльності та задоволеності споживачів, які розширюють «кордони» оцінювання та дозволяють виявити конкретні проблемні місця у взаємодії підприємства зі своїми споживачами. Одним із них є індекс CES, який на основі опитування споживачів дозволяє встановити, скільки часу та зусиль затрачає споживач для вирішення визначеної задачі при взаємодії з підприємством (наприклад, пошук товару на сайті підприємства, звернення в службу підтримки клієнтів тощо). Проведена за допомогою цього показника оцінка зусиль споживача дозволяє не лише оцінити рівень його задоволеності, але й ідентифікувати слабкі місця компанії, які вимагають впровадження заходів із покращення ситуації.

Загалом, чим менше зусиль клієнту потрібно докласти для задоволення своєї потреби, тим вище його прихильність до компанії, яка змогла спростити його життя [1].

Наведені показники оцінки проміжних результатів активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами прямо корелюють із показником частки ринку підприємства. Адже задоволені та лояльні споживачі дозволяють підприємству витіснити конкурентів та збільшувати свою присутність на ринку.

В свою чергу, підвищення частки ринку запускає позитивні зміни у взаємопов'язаних фінансових показниках діяльності підприємства. Так, поява нових споживачів та

збільшення споживання наявними клієнтами підвищує дозволяє нарощувати обсяги виробництва і допомагає скорочувати витрати діяльності. На рис. 2 показана крива досвіду, що відображає залежність між витратами виробництва одиниці товару і кумулятивним обсягом виробництва (ця залежність справедлива для кумулятивного обсягу виробництва за весь час, а не для обсягу виробництва за певний період, наприклад, за рік).

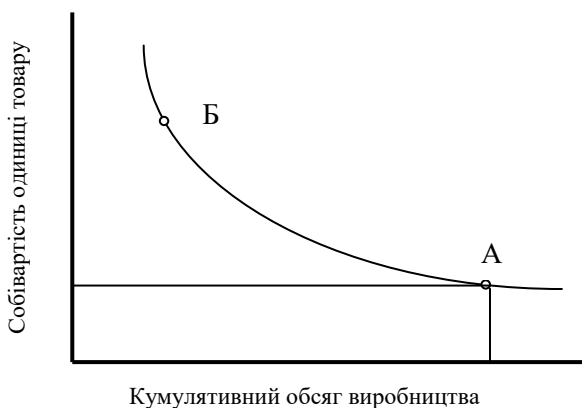


Рис. 2. Крива досвіду

Крива досвіду відображає систематичне скорочення виробничих витрат, яке спостерігається протягом «життя» товару. Наукові дослідження свідчать про те, що витрати виробництва товару скорочуються на визначену величину кожного разу, коли кумулятивний (тобто сукупний, накопичений за всю діяльність підприємства) обсяг виробництва товару подвоюється. Така залежність вперше була виявлена в літакобудуванні, де кожного разу при подвоєнні кумулятивної кількості виготовлених фюзеляжів літаків витрати на виробництво одного фюзеляжу зазвичай скорочувалися до значення в 80% від їх попереднього рівня. Таким чином, виробничі витрати для четвертого фюзеляжу становили 80% від витрат виготовлення другого фюзеляжу, для восьмого — 80% від

витрат четвертого, для шістнадцятого – 80% від виробництво восьмого і т.д. [3].

Відображена залежність пояснюється впливом двох факторів: ефектом навчання та ефектом масштабу.

Під ефектом навчання розуміється економія витрат за рахунок навчання в процесі роботи. Навчання робітників відбувається найбільш ефективно при повторному виконанні завдання. Продуктивність праці з часом підвищується, так як робітники засвоюють найбільш ефективні способи виконання робочих завдань. Управлінський персонал також в процесі роботи навчається найбільш ефективному управлінню виробничими процесами. Таким чином, виробничі витрати скорочуються завдяки зростанню продуктивності праці робітників та підвищенню ефективності менеджменту, що загалом сприяє підвищенню прибутковості підприємства.

Ефекти навчання більш помітні при повторному виконанні технологічно складних завдань у порівнянні з простими роботами. Так, ефекти навчання будуть більш значущими у випадку процесу зборки, що складається з 1000 складних операцій, ніж у випадку процесу зборки, що складається зі 100 операцій. Однак, незалежно від складності виконуваного, ефекти навчання через якийсь час зникають. Вважається, що вони важливі на початковому етапі освоєння нового процесу і що через 2-3 роки вони припиняють проявлятися [3]. Подальше скорочення витрат на кривій досвіду після проходження цього моменту відбувається завдяки економії від ефекту масштабу.

«Економія від ефекту масштабу» – це зниження собівартості одиниці товару, обумовлене збільшенням обсягу виробництва. Економія від ефекту масштабу має декілька джерел, включаючи можливість розподілити постійні витрати між більшою кількістю одиниць виготовленого товару і можливість масових виробників товарів використовувати спеціалізацію працівників та обладнання, що підвищує продуктивність праці. Крім того, великі обсяги виробництва роблять підприємство крупним покупцем для своїх постачальників. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству

диктувати свої умови на переговорах з постачальниками та добиватися знижок на сировину, матеріали, комплектуючі тощо.

Таким чином, просування по кривій досвіду вниз дозволяє підприємству скорочувати витрати на виготовлення продукції. Підприємство, що рухатиметься по кривій досвіду швидше, матиме перевагу у витратах перед своїми конкурентами. Так, як видно з рис. 2, фірма А має явну перевагу перед фірмою Б. Після того як підприємство забезпечить собі позицію з низьким рівнем витрат, ця позиція може стати бар'єром, що перешкоджатиме проникненню нових конкурентів. Зокрема, фірма, що далеко просунулася по кривій досвіду (фірма А на рисунку) зможе встановлювати порівняно невисоку ціну і все одно отримувати прибутки, в той час як її конкуренти, що знаходяться на кривій досвіду вище, при такій ціні нестимуть збитки.

Скорочуючи як постійні витрати (на одиницю товару), так і змінні, підприємство здатне підвищити прибутковість своєї діяльності.

Усі перелічені вище ефекти підвищення активності роботи підприємства у сфері взаємодії зі споживачами сприяють збільшенню його прибутків, а отже, дозволяють досягнути і підвищення ринкової вартості підприємства загалом.

При цьому, слід пам'ятати, що економічна активність діяльності підприємства є динамічною характеристикою, а отже, для формулювання обґрунтованих висновків щодо ринкової активності в сфері взаємодії зі споживачами слід усі використовувані показники оцінювання розглядати у динаміці. З цією метою доцільним є розрахунок індексів (І) за такою загальною формулою:

$$I = O_1 / O_0, \quad (3)$$

де O_1 , O_0 – значення показника оцінювання ринкової активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами у звітному та базовому періоді відповідно.

Узагальнення ефектів ринкової активності підприємства при роботі зі споживачами відображено на рис. 3.

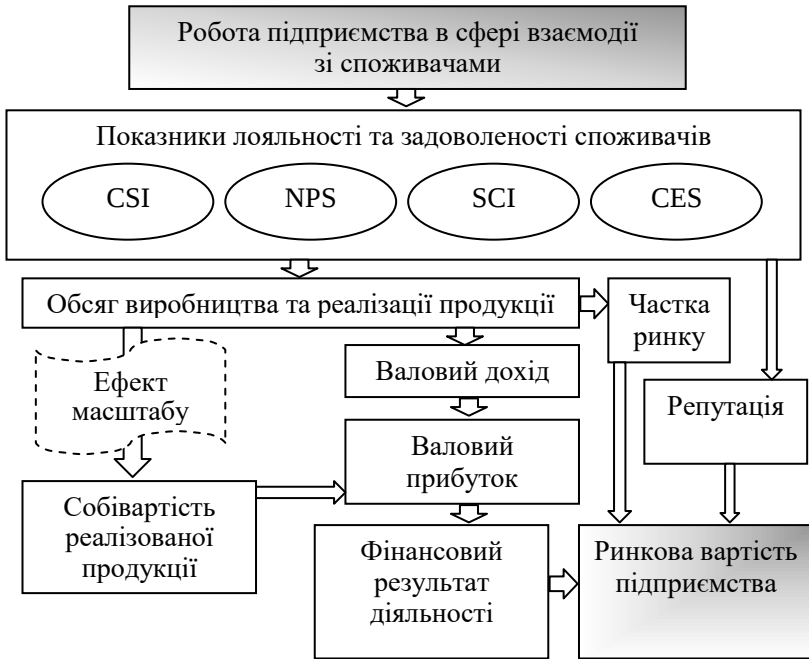


Рис. 3. Ефекти ринкової активності підприємства у сфері взаємодії зі споживачами продукції

Як бачимо, ринкова активність підприємства в сфері взаємодії зі споживачами продукції є важливим чинником успіху господарюючого суб'єкта в конкурентних умовах.

Розділ 3

**УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

3.1. Фінансово-кредитний інструментарій механізму забезпечення економічної активності та сталого розвитку торговельних підприємств України

УДК 336:65.290

© Близнюк О.П., Іванюта О.М., Ставерська Т.О.

© Blyzniuk O., Ivanyuta O., Staverska T.

**Financial and credit instruments of the mechanism for
ensuring economic activity and sustainable development of trade
enterprises of Ukraine**

***Анотація.** Обґрунтовано сутність, функції, принципи, структурно-логічні зв'язки складових елементів, важелів та інструментів фінансово-кредитного механізму забезпечення економічної активності та сталого розвитку торговельних підприємств. Визначено особливості формування фінансово-кредитного механізму, який становить сукупність інституційних та організаційно-управлінських елементів, методів, форм, важелів, інструментів, інформаційно-правового та нормативного забезпечення фінансово-кредитного впливу на поточний стан та стратегічний соціально-економічний розвиток ринкових структур. Доведено, що фінансова та грошово-кредитна складові економічного механізму діють у тісній взаємозалежності та взаємозв'язку, доповнюючи один одного. Проаналізовано та виявлено чинники та напрями впливу фінансово-кредитного механізму на забезпечення сталого економічного розвитку торговельних підприємств в Україні. Виділено ключові структурні елементи та важелі фінансово-кредитного інструментарію підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств оптової та*

роздрібної торгівлі в Україні: загальноринкові, інфляційні, цінові, вартісні, часові, просторові, організаційно-технічні, структурно-динамічні, результативні, ризикові.

Ключові слова: *фінансово-кредитний механізм, економічна активність, сталий розвиток, торговельне підприємство.*

Abstract. *Functions, principles, structurally-logic communications of components, levers that of tools of the financially-credit mechanism of maintenance of economic activity and a sustainable development of trade enterprises are proved essence. It is defined features of formation of the financially-credit mechanism which represents set of institutes and organizational-administrative elements, methods, forms, levers, tools, information-legal and standard maintenance of financially-credit influence on a current condition that strategic social and economic development of market structures. It is proved, that financial and monetary and credit components of the economic mechanism operate in close interdependence and interrelation, supplementing each other. Factors and directions of influence of the financially-credit mechanism on maintenance of steady economic development of trade enterprises in Ukraine are analysed and revealed. Key structural elements and levers of financially-credit toolkit of increase of efficiency of financial and economic activity of the enterprises of wholesale and retail trade in Ukraine are allocated: market, inflationary, price, cost, time, spatial, organizational-technical, structurally-dynamic, productive, brave.*

Keywords: *the financially-credit mechanism, economic activity, a sustainable development, trade enterprise.*

Невід'ємною складовою макроекономічного та внутрішньогосподарського механізмів суб'єктів підприємництва є ефективно функціонуючий фінансово-кредитний механізм, який становить сукупність інституційних та організаційно-управлінських елементів, методів, форм, важелів, інструментів, інформаційно-правового та нормативного забезпечення фінансово-кредитного впливу на поточний стан та соціально-

економічний розвиток ринкових структур. Фінансова та грошово-кредитна складові економічного механізму діють у тісній взаємозалежності і взаємозв'язку, доповнюючи один одного. У процесі розширеного відтворення їх слід розглядати як єдину систему, яка забезпечує необхідними фінансово-кредитними ресурсами соціально-економічну діяльність держави та господарюючих суб'єктів.

Розвиток підприємств торгівлі в умовах соціально-економічної кризи, дефіциту власного капіталу та високої залежності від позикових фінансових ресурсів вимагають від науковців і практиків пошуку й реалізації нових дієвих підходів та методів управління, що спроможні забезпечити ефективне функціонування фінансово-кредитного механізму сталого економічного розвитку. Дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів функціонування фінансового та грошово-кредитного механізмів забезпечення діяльності підприємницьких структур, зокрема, торговельних підприємств в Україні з метою підвищення їх ефективності, дієвості та злагодженості на макро- та мікрорівнях економічної системи залишається актуальним напрямом наукових пошуків.

Вагомий внесок в розробку теоретико-методичних та практичних аспектів формування й розвитку фінансово-кредитного механізму функціонування підприємств в умовах розвиненого ринку зробили наукові праці відомих зарубіжних економістів: Ю. Бріггема, М. Гордона, А. Гроппеллі, Г. Дональдсона, М. Міллера, Ф. Модільяні, Е. Нікбахта, Дж. К. Ван Хорна, У. Шарпа та ін.

Питання функціонування фінансового та грошово-кредитного механізмів держави та підприємницьких структур отримали розвиток в наукових працях І.А. Бланка, О.Д. Василика, В.В. Глушенка, М.В. Грідчиної, Л.А. Дробозіної, Г.Г. Кірейцева, Л.О. Лігоненко, О.Г. Мендрула, В.М. Опаріна, І.А. Павленка, А.М. Поддєрьогіна, О.Р. Романенко, Є.С. Стоянової, В.М. Суторміної, В.М. Федосова та ін.

Обґрунтування необхідності удосконалення методів фінансової та грошово-кредитної діяльності держави, розвитку фінансово-кредитної інфраструктури, необхідність об'єктивної

оцінки їх впливу на розвиток внутрішньогосподарського фінансово-кредитного механізму торговельних підприємств потребують подальшого наукового дослідження.

Розмаїття поглядів вчених-економістів щодо розуміння сутності, ролі, функцій, структури, принципів, специфіки функціонування, напрямів впливу на економічні процеси на макро- та мікрорівнях, підтверджує багатоаспектність понять «фінансовий механізм», «грошово-кредитний механізм», «фінансово-кредитний механізм».

Значна кількість науковців відводять державі та державним фінансам провідну роль у формуванні та функціонуванні фінансового та грошово-кредитного механізмів і розглядають їх як складові частини глобального господарського механізму держави, який значною мірою визначає характер економічної системи в цілому.

Так, в наукових працях О.Д. Василика, К.В. Павлюка, В.Д. Базилевича, Л.О. Баластрика, присвячених становленню та розвитку державних фінансів, надається визначення фінансового механізму як «комплексу спеціально розроблених і спеціально закріплених в державі форм і методів створення й використання фондів фінансових ресурсів» [1, с.11], «сукупності економіко-організаційних та правових форм і методів управління фінансовою діяльністю держави в процесі створення і використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення різноманітних потреб державних структур, господарських суб'єктів та населення» [2, с.18].

В.М. Опарін, О.Р. Романенко та ін. розглядають фінансовий механізм як сукупність фінансових методів і форм організації фінансових відносин, інструментів та важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства [3-4]. На думку С.О. Булгакової, Л.І. Василенко фінансовий механізм становить систему встановлених державою форм та методів організації фінансових відносин, за його допомогою здійснюється розподіл валового внутрішнього продукту та національного доходу держави [5].

Інші автори, такі як С.И. Берлин, Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова, А.М. Ковалева зосереджують свою

увагу на дослідженні дії фінансового механізму на мікрорівні, за допомогою якого здійснюється управління фінансами підприємств. Фінансовий механізм розглядається ними як частина господарського механізму, яка являє собою форми і методи управління фінансами підприємства з метою отримання максимального прибутку [6-8].

Т.В. Брайчева характеризує фінансовий механізм як «зовнішню оболонку фінансів, яка має прояв у фінансовій практиці» [9, с. 61]. Г.Г. Кірейцев пропонує два підходи до розуміння суті фінансового механізму: перший – функціонування самих фінансів підприємств, матеріальним відображенням яких є грошові потоки; за другим підходом – це сукупність методів і форм, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан та розвиток підприємства, тобто зовнішня дія функціонування фінансів підприємств [10, с.17-22].

В.М. Суторміна, В.М. Федосов, Н.С. Рязанова фінансовий механізм розглядають як «систему управління фінансами підприємства, яка включає систему принципів, методів, засобів та форм організації грошових відносин» [11, с. 62].

Г.Г. Кірейцев, М.М. Александрова, Н.Г. Виговська та ін. розуміють під фінансовим механізмом «сукупність методів реалізації економічних інтересів шляхом фінансового впливу на соціально-економічний розвиток підприємства» [12, с.19].

За А.М. Поддєрьогіним «фінансовий механізм – цілісна система управління фінансами підприємства, яка призначена для організації взаємодії об'єктів і суб'єктів господарювання у сфері фінансових відносин» [13, с. 11].

Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк та ін. надають широкий спектр визначень фінансового механізму підприємства як «системи управління фінансами з метою оптимізації їхнього впливу на кінцеві результати виробництва», «системи управління фінансовими відносинами, які дають змогу досягти головної мети підприємств – одержання максимального прибутку», «сукупності форм і методів впливу на суб'єкти та об'єкти фінансового управління для досягнення стратегічних цілей» [14, с. 15-16].

Аналіз наукових підходів виявив прихильність авторів до дослідження суті та складових фінансового механізму держави і підприємств, залишивши поза увагою грошово-кредитний механізм, особливо що стосується суб'єктів підприємництва, який на думку більшості науковців є матеріальною основою та невід'ємною складовою фінансового механізму.

Так, В.М. Федосов, В.М. Опарін, С.В. Львовчкін вважають, що кредит визначається як складова фінансів, кредитна система – як частина фінансового ринку, який відноситься до фінансової системи, а дії фінансів і кредиту мають єдиний механізм впливу. Окрім того, на підприємстві, враховуючи принципи організації фінансів, більш доцільне використання саме терміну «фінансовий механізм» [15].

Між фінансовим та кредитним механізмами існує нерозривний зв'язок та відмінності, які впливають із економічної природи фінансів і кредиту, різних функцій даних економічних категорій, особливостей функціонування та регулювання фінансових та кредитних відносин між економічними суб'єктами. В той же час, в сучасних економічних умовах, фінансові та кредитні відносини, маючи спільну грошову природу, доповнюють один одного та взаємодіють у складному загальному фінансово-кредитному механізмі держави та суб'єктів господарювання. Ураховуючи те, що в процесі кругообігу коштів фінансові і кредитні ресурси економічних суб'єктів тісно взаємозв'язані, але існують певні особливості функціонування та регулювання фінансових та кредитних відносин, то є цілком обґрунтованим підхід вчених, які розглядають єдиний фінансово-кредитний механізм.

Так, колектив авторів В.В. Глущенко, О.Є. Богатир, О.В. Глущенко, О.І. Давидова та ін. досліджують вплив саме фінансово-кредитного механізму на сталий розвиток суб'єктів господарювання, «головним завданням якого в сучасних мовах є забезпечення узгодження економічних інтересів держави з суб'єктами господарювання. Для цього він повинен відповідати наступним вимогам: настроєність кожного елементу фінансово-кредитного механізму на виконання властивого йому навантаження; напрям функціонування елементів фінансово-

кредитного механізму на забезпечення інтересів всіх господарюючих суб'єктів; взаємозв'язок всіх елементів і їх своєчасна реакція на зміни, що відбуваються в господарському механізмі» [16, с. 22-23].

Найбільш чітко розмежовані поняття «фінансовий механізм» та «кредитний механізм» в «Енциклопедії: бізнесу, економіки, менеджменту» за редакцією Р.С. Дяківа, де вказано: «Фінансовий механізм – складова господарського механізму, яка є сукупністю форм і методів створення і використання фондів фінансових ресурсів з метою забезпечення потреб державних структур, господарюючих суб'єктів і населення... Кредитний механізм – складова господарського механізму, що включає кредитні інструменти, важелі і стимули, кредитне планування, законодавство і управління кредитом [17, с. 316, 610].

На відміну від фінансів, які виражають розподільчі та перерозподільчі економічні відносини з метою створення централізованих та децентралізованих фондів цільового призначення, кредит – це економічні відносини між різними суб'єктами (юридичними та фізичним особами, державами) з приводу перерозподілу вартості в процесі передачі один одному в тимчасове користування вільних грошових коштів (або матеріальних засобів) на засадах зворотності, платності, строковості, забезпеченості та добровільності.

На рис. 1. нами виділено ключові елементи (важелі та інструменти) фінансово-кредитного механізму забезпечення економічної активності та сталого розвитку торговельних підприємств: загальноринкові, інфляційні, цінові та вартісні, часові та просторові, організаційно-технічні, структурно-динамічні, результативні, ризикові.

Зважаючи на високий рівень використання грошово-кредитного капіталу у діяльності торговельних підприємств України та враховуючи принципові відмінності в економічних характеристиках власних та позикових фінансових ресурсів, оцінюючи можливі наслідки їх впливу на діяльність суб'єктів підприємництва, найголовнішими елементами та критеріями, яким повинна приділятися найбільша увага в розбудові системи



Рис. 1. Важелі та інструменти фінансово-кредитного механізму забезпечення економічної активності та сталого розвитку торговельних підприємств

та ефективного механізму забезпечення сталого розвитку торговельних підприємств, на наш погляд, є:

- динаміка темпів інфляції;
- вартість грошових ресурсів на ринку позикових капіталів; рівень депозитних та кредитних відсоткових ставок на фінансовому ринку;
- умови, форми та методи кредитування та погашення кредитів; ймовірність ризиків (інфляційного, валютного, відсоткового, структурного, неплатоспроможності);
- ефективність використання грошово-кредитних ресурсів у фінансово-господарській діяльності торговельних підприємств та їх вплив на фінансову структуру капіталу, фінансову стійкість, незалежність, платоспроможність, соціально-економічний розвиток та зростання ринкової вартості підприємств торгівлі.

Про визначальну роль впливу важелів та інструментів фінансово-кредитного механізму на забезпечення економічної активності та сталого розвитку підприємств торгівлі, свідчать розрахункові дані, отримані на основі використання офіційної інформації Державної служби статистики України [18–21].

Нами проаналізовано ключові фінансові показники, що свідчать про динаміку та структуру формування активів, власного і позикового капіталу, отриманих фінансових результатів, показників рентабельності та ділової активності підприємств оптової та роздрібної торгівлі України за період 2010–2019 рр., що надало можливість виявити переважні тенденції їх функціонування й подальшого розвитку:

- частка власного капіталу у структурі сукупного капіталу за джерелами фінансування в підприємствах оптової та роздрібної торгівлі у 2010–2013 рр. в середньому становила 9,84–8,5%; у 2014–2016 рр. позиковий капітал практично «витіснив» власні фінансові ресурси торговельних підприємств і тому частка власного капіталу мала від’ємне значення: –2,05%; –4,82%; –1,52%; у 2017–2019 рр. намітилася слабка тенденція до поступового нарощування обсягу та частки власних коштів у капіталі торговельних підприємств України: 1,32; 1,57%; 2,64%;

– протягом досліджуваного періоду спостерігалася висока питома вага позикових коштів у структурі фінансових джерел формування активів і капіталу підприємств оптової та роздрібною торгівлі України: 90,2–91,5% у період 2010–2013 рр.; 102,1%; 104,8; 101,5% у період 2014–2016 рр.; у 2017–2019 рр. частка позикового капіталу становила 98,7–97,4%.

– динаміка та нестабільність рівня відсоткових ставок на фінансовому ринку для юридичних осіб за довго- та короткостроковими кредитами банківських установ: 15,5–24,4% у період 2010–2015 рр.; 19,2–17,5% у період 2016–2017 рр., 16,3–15,2% у період 2018–2019 рр., суттєво вплинули на середньозважену вартість сформованого позикового та сукупного капіталу торговельних підприємств України (рис. 2).

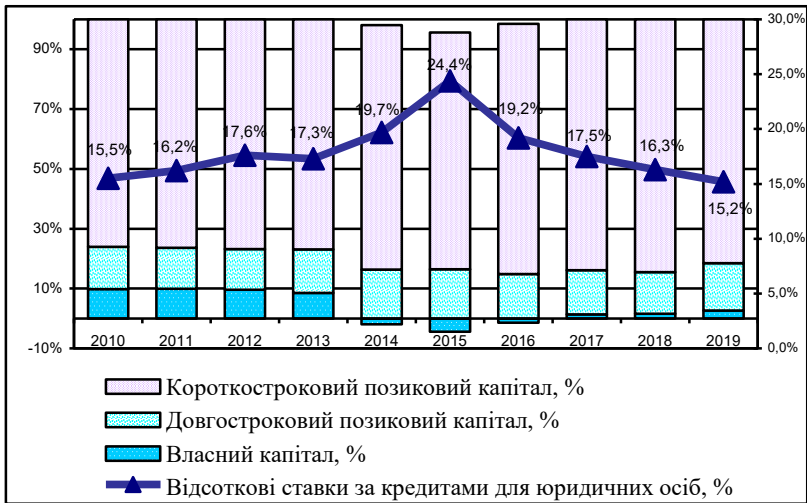


Рис. 2. Динаміка формування структури капіталу підприємств оптової та роздрібною торгівлі України та рівня середньоринкових відсоткових кредитних ставок для юридичних осіб за період 2010–2019 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [18-19]

Аналіз показників ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності торговельних підприємств України (рис. 3) показав наступне:

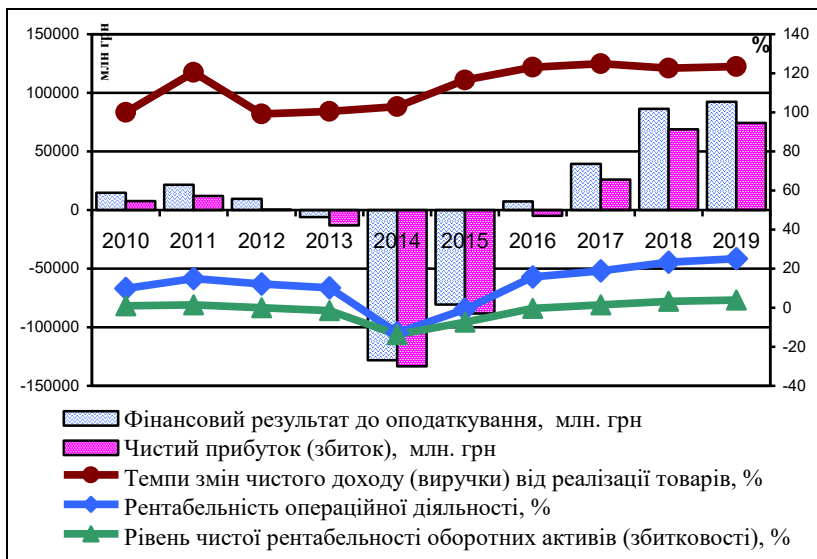


Рис. 3. Динаміка основних фінансових результатів та показників рентабельності підприємств оптової та роздрібної торгівлі України за період 2010-2019 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [21]

– протягом досліджуваного періоду темпи змін чистого доходу (виручки) від реалізації товарів підприємств оптової та роздрібної торгівлі України у % до попереднього року були стабільно зростаючими: в середньому більше ніж на 20%, окрім періоду 2012–2014 рр., коли спочатку відбувся спад на 0,8% у 2012 р., а потім спостерігалися низькі темпи зростання порівняно з попереднім періодом: 0,5–2,9% у 2013–2014 рр.;

– динаміка фінансових результатів, чистого прибутку (збитку), показників рентабельності операційної діяльності, рентабельності використання оборотних активів, чистої рентабельності продажів товарів в підприємствах оптової та

роздрібної торгівлі України свідчить про зростання даних показників у 2010–2012 роках;

- в період 2013–2015 рр. відбулося стрімке падіння абсолютних та відносних показників фінансових результатів у вигляді збитків, отриманих торговельними підприємствами, що спричинило від’ємні значення рівнів рентабельності, і це об’єктивно було пов’язано із кризовими явищами в політичній та фінансово-економічній сферах України того періоду;

- в 2016–2019 рр. підприємства оптової та роздрібної торгівлі, як і вся вітчизняна економіка, поступово почали виходити з фінансово-економічної кризи, що супроводжувалося позитивною динамікою абсолютних та відносних показників фінансових результатів, чистого прибутку, рівнів операційної (15,8–25,1%) та чистої рентабельності (1,51–3,97%).

Динаміка показників економічної та ділової активності, про що свідчать показники ефективності використання загального та оборотного капіталу, оборотних активів та їх основних складових частин (запасів, дебіторської заборгованості) підприємств оптової та роздрібної торгівлі України за період 2010–2019 рр. показала наступне (рис. 4):

- коефіцієнт оборотності загального капіталу протягом досліджуваного періоду залишався практично незмінним і в середньому становив 1,4–1,6 оборотів на рік; тривалість одного обороту капіталу в днях коливалась в межах 240–260 днів;

- коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємств торгівлі поступово знижувався з 1,9 до 1,6 оборотів протягом 2010 – 2016 рр., починаючи з 2017 року він підвищився до 1,78 оборотів і залишився практично незмінним у 2018–2019 роках – 1,75–1,77 оборотів на рік;

- тривалість одного обороту оборотних активів в днях за аналізований період коливалось переважно в межах 190–210 днів, проте різке уповільнення оборотності оборотних активів спостерігалось у 2016 році – 231 день;

- коефіцієнт оборотності запасів мав найвище значення у 2010 році – 10,3; цей показник поступово знижувався протягом досліджуваного періоду і становив у 2018 році 6,75; одночасно з цим, тривалість одного обороту запасів в днях збільшилася з

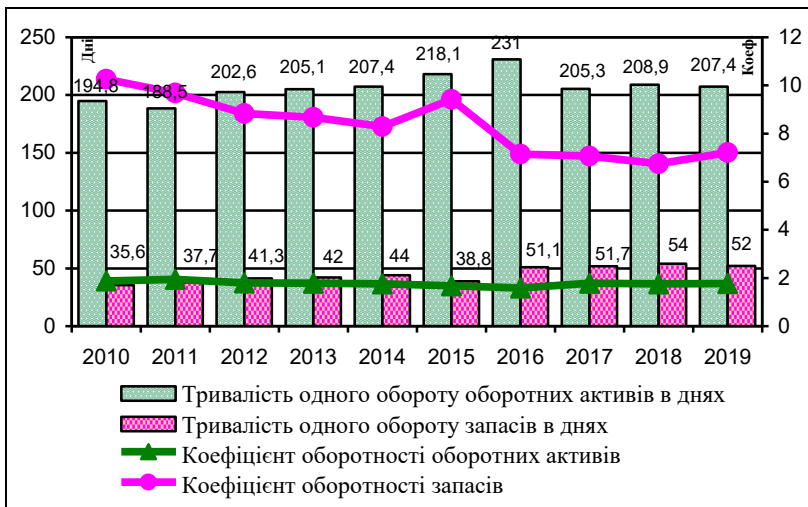


Рис. 4. Динаміка показників ділової активності підприємств оптової та роздрібної торгівлі України за період 2010-2019 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [20]

35,6 днів на початку періоду (2010 р.) до 54–52 наприкінці (2018–2019 рр.), це свідчить про уповільнення швидкості реалізації товарів, зниження купівельного попиту, затоварювання складських приміщень, «зв'язування» та скорочення обсягу вільних оборотних коштів в торговельних підприємствах;

– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості був більш-менш стабільним і становив у середньому 2,5–3,3 обороти, 110–130 днів одного обороту; найшвидше дебіторська заборгованість оберталася у кризовому 2015 році – 3,37 обороти, 108 днів один оборот; найповільніше – у 2016 році – 2,45 обороти, 149 днів тривалість одного обороту.

Підвищуючи ефективність використання оборотного капіталу та профінансованих за його рахунок різних складових частин оборотних активів, зокрема, запасів, торговельні підприємства можуть суттєво впливати на показники фінансово-господарської діяльності – рентабельності, ділової активності,

ліквідності та платоспроможності, стимулювати зростання обсягу чистого прибутку та тієї його частини, яка капіталізується і спрямовується на поповнення власного капіталу, що в кінцевому рахунку, сприятиме зростанню рівня фінансової стійкості та забезпеченню фінансової безпеки підприємства.

Використання позикового капіталу окрім позитивного впливу на зростання фінансового потенціалу, розширення обсягів діяльності підприємства, генерує також загрозливі фінансові ризики – зниження фінансової стійкості та можливої втрату платоспроможності, що знижує рівень фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Недоліком позикового капіталу є також висока залежність його ціни від коливань кон'юнктури фінансового ринку, генерація меншої норми прибутку внаслідок необхідності сплати позикового відсотка за користування кредитними коштами.

Вимогами ефективного функціонування кредитно-грошового механізму, зокрема, управління позиковими коштами в підприємствах торгівлі, повинні стати: оптимізація фінансової структури активів і капіталу за критеріями мінімізації вартості й ризику; визначення оптимальних строків, форм і методів залучення й погашення кредитів, що спроможні забезпечити належний рівень фінансової стійкості, платоспроможності та фінансової рівноваги підприємства; збільшення рівня рентабельності вкладеного в оборотні активи позикового короткострокового та довгострокових капіталу, з урахуванням ризикових, інфляційних та кон'юктурних соціально-економічних чинників.

Розглядаючи кредитно-грошовий механізм як складову фінансового механізму з урахуванням вимог системного підходу, вважаємо, що він являє собою не довільний набір методів, важелів та інструментів, не механічну їх суму, а їх певну організовану системну сукупність із зворотними зв'язками, яка володіє новою якістю, має нові властивості, відмінні від властивостей окремих складових елементів.

З огляду на вищевикладене, пропонуємо розглядати фінансово-кредитний механізм забезпечення економічної активності та сталого розвитку торговельного підприємства як

органічну складову внутрішньогосподарського економічного механізму, який націлений на формування достатнього обсягу власних та позикових фінансових ресурсів, залучених на принципах зворотності, строковості, платності, добровільності, ефективного використання в процесі торговельно-господарської діяльності, яке б забезпечувало окупність позикових коштів та соціально-економічний розвиток суб'єкта підприємництва.

Таким чином, трансформація ринкової економіки передбачає забезпечення економічних суб'єктів необхідним обсягом фінансово-кредитних ресурсів за допомогою ефективно діючого фінансово-кредитного механізму та його складових елементів: форм, методів, важелів, інструментів формування, інвестування, розподілу та використання фінансових і кредитних ресурсів з метою виконання стратегічних завдань та реалізації поточної соціально-економічної політики держави й господарюючих суб'єктів, що створює організаційно-економічні передумови для формування, розподілу, перерозподілу та використання фінансово-кредитних ресурсів, регулювання відтворювальних процесів на макро- та мікрорівнях.

Сформований в сучасних економічних умовах фінансово-кредитний механізм являє собою систему фінансових і кредитних методів, важелів, інструментів управління, підсистем нормативно-правового та інформаційного забезпечення та фінансового регулювання з метою реалізації фінансової політики держави та суб'єктів підприємництва, що враховує вимоги системного підходу до його побудови і функціонування, та є необхідною умовою для ефективного управління фінансово-кредитною діяльністю суб'єктів ринкової економіки.

У сучасних умовах фінансово-кредитний механізм повинен стимулювати розвиток ринкових відносин у країні з урахуванням інтересів усіх господарюючих суб'єктів. На макрорівні він є складовою частиною системи регулювання економіки за допомогою фінансово-кредитних важелів, де об'єктом регулювання виступають фінансово-кредитні ресурси, інвестиційний процес. А на мікрорівні фінансово-кредитний механізм виступає як система фінансових і кредитних методів управління грошовим господарством підприємств, зокрема,

торговельних, включаючи прийняття ефективних управлінських рішень як реакції на регулюючий вплив держави відповідно до здійснюваної в країні фінансово-кредитної політики. При цьому всі суб'єкти управління повинні діяти в межах єдиного національного законодавства з обов'язковим урахуванням місцевих умов підприємницької діяльності.

3.2. Ways to improve transaction costs accounting procedures at sustainability trade enterprises

UDK 657.471.1

© Kirilieva L., Shekhovtsova D.

© Кирильсва Л.О., Шеховцова Д.Д.

Шляхи удосконалення обліку операційних витрат в умовах сталого розвитку підприємств торгівлі

***Abstract.** The problematic aspects of the organization of management cost accounting in trade enterprises at the present stage are determined. The analysis of methodical approaches to formation of accounting policy in the part of expenses is carried out and the additional list of elements for the organization of the administrative account of expenses of operational activity of the enterprises of trade is offered. The classification of cost accounting accounts for business processes in the analytical section required for management is proposed, which will allow to form accounting registers and management reports. A methodical approach to cost accounting in the context of its optimization is proposed, which provides for the reflection of costs by processes: supply, production, sales and management. The necessity of the organization of the account of logistic expenses is proved and the methodical approach to their display in the accounting system of the enterprise is offered.*

Keywords: costs, accounting, management, reporting, trade, sustainability

Анотація. *Визначено проблемні аспекти організації управлінського обліку витрат в підприємствах торгівлі на сучасному етапі. Здійснено аналіз методичних підходів до формування облікової політики в частині витрат та запропоновано додатковий перелік елементів для організації управлінського обліку витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. Запропоновано класифікацію рахунків обліку витрат за процесами господарської діяльності в потрібному для управління аналітичному розрізі, що дозволить формувати облікові регістри та управлінські звіти. Запропоновано методичний підхід до обліку витрат в контексті його оптимізації, який передбачає відображення витрат за процесами: постачання, виробництва, реалізації та управління. Доведено необхідність організації обліку логістичних витрат та запропоновано методичний підхід до їх відображення в обліковій системі підприємства.*

Ключові слова: витрати, облік, управління, звітність, торгівля, сталий розвиток

In the context of deepening transformation processes in Ukrainian economy the effective management of activity is the basic task for leaders of trade enterprises in order to provide profit which formation depends on the level of costs.

Modern trade enterprises to keep their positions in a competitive environment try to find the optimal ratio of costs and income or reduce costs by optimization merchandising. However, inflationary processes, uncertainty and inconsistency of the environment considerably complicate the dynamics trade enterprises development. It is possible to overcome irregularity in the development of trade enterprises by using modern methods of cost management through improving the qualitative and quantitative parameters in accounting and analytical information. Today managerial accounting is the main source to get information, because its vector is aimed at optimization and minimization of costs due to favorable conditions. The implementation of managerial cost accounting into a trading business structure should be clearly organized. An analysis of modern scientific literature on the

organization of cost accounting for the enterprise management system [1-6] allowed to identify major problems of managerial accounting implementation and possible ways to solve them (Table 1).

Modern managerial accounting is a flexible and dynamic system. Success of its organization depends on several factors that are required to be taken into account: industrial features of trade enterprises activity; ownership form; production volumes; the size of the enterprise, its structure etc.

Table 1 – The major problems of managerial accounting implementation and possible ways to solve them

№	Problems of managerial accounting implementation	Way of solution
1	Insufficient level of development a methodological basis for managing cost accounting	The elaboration methodological basis for organization managerial cost accounting on one's part It is advisable ratification managerial accounting policy for costs, which defines: - version of managerial accounting system construction; - Chart of Accounts for managerial costs accounting; accounting transactions for display costs in managerial accounting; - primary documents on cost recognition, drawing up a workflow schedule; - internal managerial reporting.
2	Application conservative forms of management (form of management which characterizes by solving issues that have arisen at present moment) that affects to organization of activities	Implementation special form of management which characterized by systematic conduct of activities based on analytical forecasts about the emergence of problematic situations in the future with versions for their solutions. Conducting strategic managerial accounting with the extension of information base for forecasting future costs
3	Implementation the list of costs oriented on the planned volume of goods and services sales	Making a flexible list of costs taking into account deviations from the plan both within the limits of over-fulfillment and its non-fulfillment

The accountant of trading company can itself determine forms and systems of organization managerial accounting as it is not regulated by the state. The organization of managerial accounting involves using internal regulations and standards; the major of them is accounting policy.

Together with this the accounting policy formation which is carried out in accordance with the principles of systematic, complexity, science and reasonableness, efficiency, planning and dynamism, prevention, continuity, compatibility of interests and economy is the only organizational regulation for trade enterprises managerial costs accounting, seeing as the latter is not regulated by the state.

The development of accounting policy for subjects of economic activity is carried out in accordance with the Methodological Recommendations [7]. In general these recommendations provide basic components of accounting policy relating only to financial accounting but managerial accounting is not mentioned at all. That's why the direction of accounting policy is observed for organization mostly financial accounting and reporting in the trade enterprises. From our point of view this approach does not allow obtaining timely accounting and analytical information about costs for managing business activities of an organization.

Scientific research has shown that there are varieties (variants) of the accounting policy structure in accordance with the needs of enterprise managerial staff in modern conditions:

- 1) A traditional accounting policy aimed at implementation financial accounting and reporting functions using generally accepted elements;
- 2) An enterprise accounting policy with an additional section, which includes elements for managerial accounting organization;
- 3) A separate accounting policy for financial and managerial accounting.

The first version of the accounting policy is a requirement of the current legislation therefore it is formed at each trade enterprise. However this version has mostly a formal character without a description of detailed accounting procedures, which directly affects the quality of obtaining information. The second version foresees the

only one accounting policy that will take into account organizational, methodological and technical aspects of both financial and managerial accounting.

Domestic scientists M. Pushkar and M. Shirba are supporters of this version accounting policy modeling. They tend to believe that «...since the general accounting system includes a subsystem of financial, managerial and strategic accounting, then, based on this, the accounting policy should be unique for accounting process of enterprise and take into account the requirements of different users of accounting information» [8, c. 178]. Scientists insist on the determination of separate necessary elements for each accounting policy object of accounting subsystems. A range of scientists [9,10] support the third option according to which the organization of managerial accounting is carried out on the basis of autonomous accounting policy. Business entities independently choose a version of accounting policy development but we consider the second option to be the most optimal, and therefore we offer for the enterprises of trade to use the accounting policy, which will include both elements required for financial accounting organization in accordance with the current legislation, and the elements for managerial accounting organization. Elements of managerial accounting are desirable in accounting policies of the enterprise, since they will directly affect to relevant information formation for making managerial decisions in a changing market environment, where modern trading enterprises operate.

To receive a high-quality information support for decision-making by administrative and managerial staff of trade enterprises an additional elements list of accounting policy for the organization managerial cost accounting is proposed (fig. 1). These additional elements together with the generally accepted elements of financial accounting can be used during the Regulation on accounting policy in the part of the transaction costs preparation.

The working chart of accounts as one of the organizational regulations of managerial cost accounting trade enterprises requires a specific structure that will allow getting information on different analytical features and will respond to modern information technology requirements. Managerial accounting organization

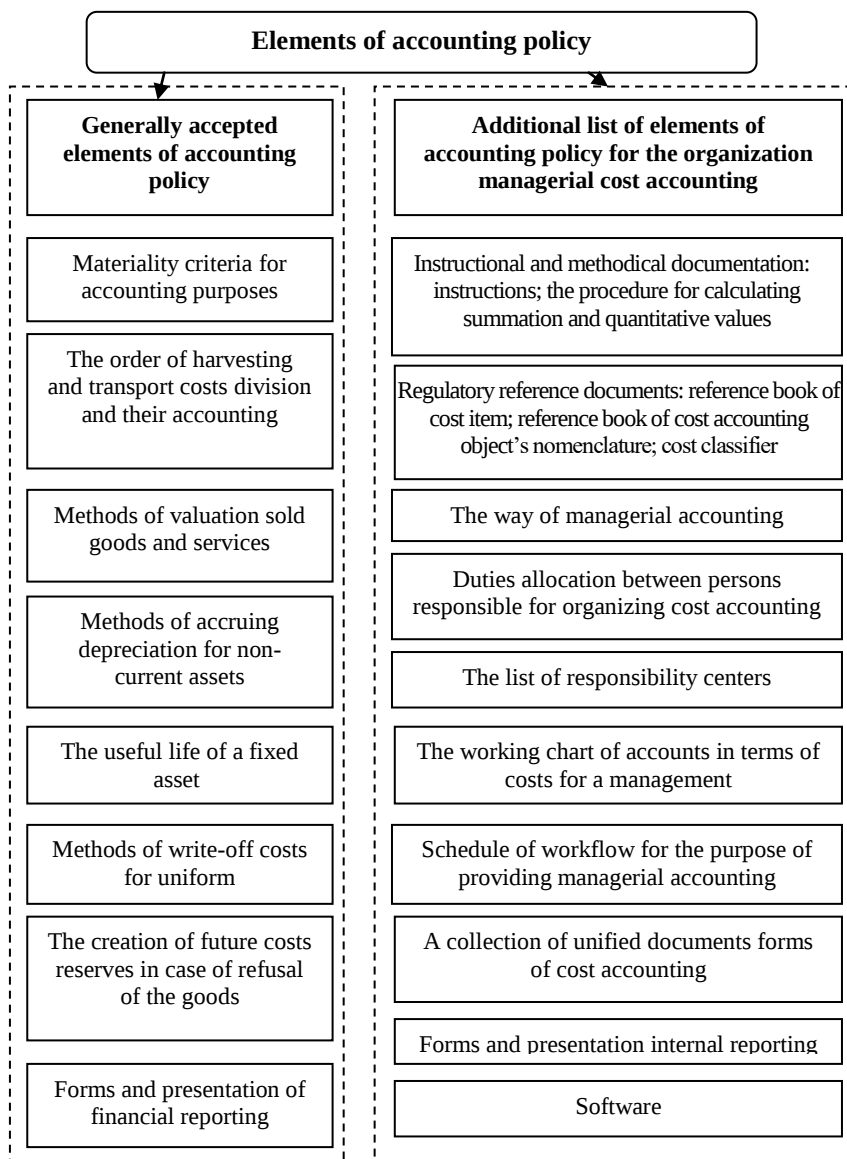


Fig .1. List of accounting policy elements for managerial cost accounting organization

provides for the use a working chart of accounts the structure of which is based on the one-cycle (integrated) and two-cycle (autonomous) principle. The nature of each of principles is the interconnection between accounts of financial and managerial accounting. Therefore, an integrated approach involves the interconnection between financial and managerial accounts, and autonomous - the separation of two independent accounting systems in accordance with the goals of financial and managerial accounting.

In our opinion it is necessary in trade enterprises to develop the working chart of accounts that satisfies the needs for organizing both financial and managerial accounting, since the construction of a separate chart of accounts for the purposes of the last one is not the main target of accounting, but only a means of recording and grouping the facts of business activity.

For the purpose of strengthening of information support for making managerial decisions the opening accounts of costs in the context of analytical features based on Classification of cost accounts for managerial accounting (fig. 2) developed in research is recommended for enterprises of trade. This classification will provide comprehensive costs recognition for each process of economic activity.

The necessity of systematizing the accounts of cost accounting for the groups we have determined is explained by the fact that in today's changing economic conditions for effective and efficient enterprise management managers need an expanded range of accounting and analytical information on costs about costs in particular by the processes of supply and storage of goods and management which are interconnected with each other.

In order to cost accounting of the supply process the first group of cost accounts has been proposed. It is appointment to present costs transactions by the process of good purchasing (cost of labor for workers involved in the supply process; a single social contribution accrual; the cost of used fuel and lubricants; costs for vehicles maintenance; costs for business trips of forwarders; payment for tariff of loading and unloading works and transportation to the place of use of inventory, including costs for insurance transportation risks; costs of organizing the supply process in terms of finding,

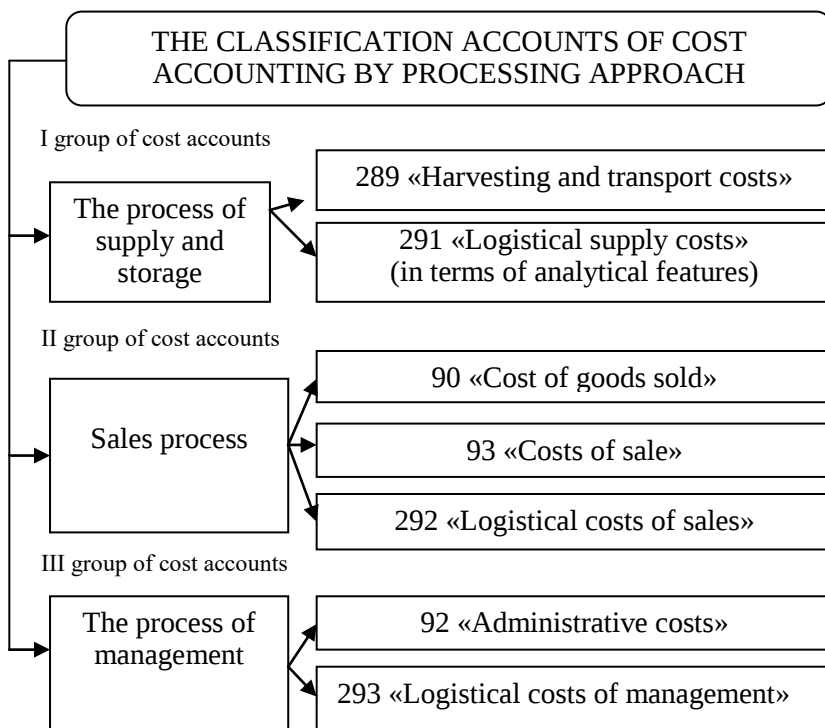


Fig. 2. The classification of cost accounts for managerial accounting organizing in trade enterprises

selecting and evaluating suppliers' activities, submission and execution of orders; costs for inventory warehousing, storage and management.

The cost of the delivery process is included transport and procurement costs which according to the accepted accounting policy can be presented in the account with the subaccount 281 «Goods in stock» (direct method of transport and procurement costs accounting) or the total amount on a separate subaccount 289 «Transport and procurement costs» (costs absorption by the average percentage of each month).

The optimization of commodity distribution process is one of priorities of the trade enterprises it is determines the use of logistical tools. That is, logistical costs arise in trade enterprises, and their recognition directly affects for efficiency of enterprise operation. Today logistical costs are allocated by functional areas: supply costs, distribution and sales costs. However current Chart of Accounts has not separate account in order to account logistical costs. M.V. Reta systematized and identified three approaches to accounting logistical costs:

- «the first approach is based on proposals to advent new accounts;
- the second approach is based on proposals for expanding or detailing existing accounts;
- the third approach is based on the proposals to account logistical costs on memoranda accounts and to group them for a functional purpose» [11, c. 157–158].

All approaches according to logistical costs accounting are interesting and have the right to exist, however, we are tend to prefer a conclusion of that scientists who proposes to use an account 29 «Logistical costs» with the opening appropriate subsidiary account for accounting and control logistical costs. It will be instrumental in systematization information on logistical costs by each of enterprise operating activity processes.

The proposal to include to the group of cost accounts of the supply process the first subsidiary account to account 29 "Logistical costs" is made. The possibilities of this subsidiary account are sufficient for rational organization managerial accounting and control of supply logistical costs. We are inclined to systematize information about next costs on the subsidiary account 291 "Logistical costs of supply": on the organization of supply process as to the search, selection and evaluation of suppliers, submission and execution of orders; stockpiling, storage and inventory management costs; costs on returning packaging to suppliers; other logistical supply costs.

Trade enterprises in own accounting practice use accounts 90 «Cost of goods sold» and 93 «Selling costs» to receive accounting and analytical information about costs by sales process (second

group of cost accounts). We offer for the purpose of increasing information analyticity in accordance with the information needs of enterprises management system participants to open next subsidiary accounts for the account 93 «Costs of sale»: 931 – labor costs for salesmen; 932 – costs for packaging materials, 933 – costs for packing repair; 934 – advertising and market research costs; 935 – travel costs for employees involved to the sale process; 936 – other expenses related to the sale of goods.

It is advisable in an effort to summarize information about costs of delivering goods to customers to use in managerial accounting subsidiary accounts 292 «Logistical costs of sale» in the context of such analytical features as: labor costs for drivers, couriers; a single social contribution; costs for combustive and lubricating materials; rental costs of vehicles; costs for the maintenance of vehicles, which carry goods delivery to buyers. In addition in this subsidiary account we propose to present information about costs associated with the process of physical promotion of goods to consumer, the formation of logistics management of supplies, logistics services etc. These recommendations towards the using proposed costs accounts of sale process will contribute to the formation of sufficiently comprehensive analytical information in the managerial accounting. It is the foundation for making decisions with reference to optimizing costs, depending on their breeding place.

The logical conclusion of processes chain is the management process, the effectiveness of which depends on obtaining qualitative and timely accounting and analytical information about costs for maintaining administrative and managerial staff, as well as costs associated with organization, coordination and management of trade enterprises. To organize the cost accounting under the management process (third group of accounts), it is expedient to use the account 92 "Administrative costs" broken down by analytical features in accordance with the requirements of the management unit for decision-making; and also – Account 293 "Logistical management costs" which is intended to summarize information about next costs: for the maintenance of employees involved in logistical activities; on the business trip of the logistician; on forms of primary documentation of logistics; for the maintenance of non-current

assets; on the organization of information and computer support of the enterprise logistical system.

For the purposes of cost management on a trading enterprise detailed and operational information is required that will influence for decision-making process. We hold that accounting registers in a part of costs are informational carriers and needing to be formed according to the needs of internal users, who make decisions directly. The list of accounting registers and managerial reports should be sufficient, not overloaded, spelt out in the accounting policy of the enterprise in accordance with the tasks of the cost management system. The list of developed and offered for use managerial schedules and reports about costs is proposed (Fig. 3.).

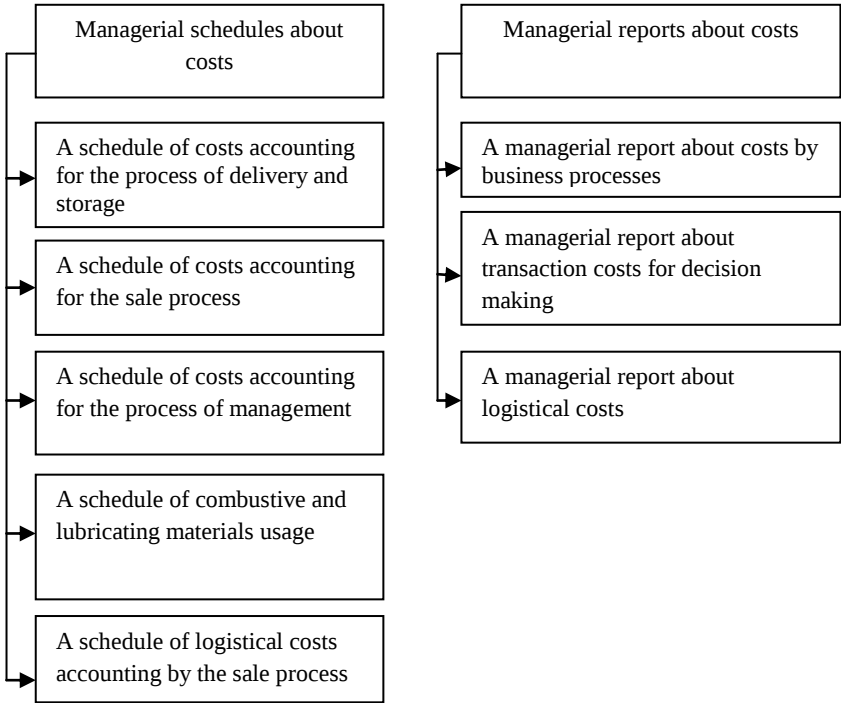


Fig. 3. Accounting registers and formats of managerial reporting about costs for trading enterprises

The effect of the proposed schedules of costs in the system of managerial accounting organizing consists in obtaining detailed information in a part of types of costs by each process of the enterprise's economic activity for managing costs and also in a determining the directions of cost optimization by each of the processes at the current correct level of customer service with quality goods.

On the basis of the schedules recommended for compilation it is useful to form «A managerial report about costs by business processes» (table 2) with the purpose of obtaining information on the amount of costs by each of the processes of activity and enterprise totally; their share in the total amount of costs and determining the possibilities for reduction.

Table 2 – A managerial report about costs by business processes

Period for consolidation –permanent, once a month

The deadline for submission of a report – 1 day of the month in 2020

Object-cost of the enterprise by processes

Costs of the enterprise by operational processes	Costs of the previous period (th. uah)	Costs of the reporting period (th. uah)	% growth
The process of supply and storage	99,1	126,4	127,5
The sales process	306	353,6	105,4
The management process	230,2	357,2	122,9
Total amount	635,3	837,2	355,8

The proposed managerial report taking into account the process approach, will become an information source for analyzing and controlling costs in the management system and will provide an opportunity to evaluate the effectiveness (or inefficiency) of the usage material, financial or labor resources by each process of operational activity of trade enterprises.

We consider it is necessary for the trade enterprise to keep an account and form a report about logistical costs, the evaluation of which «should play a significant role in the managerial accounting and become the basis for decision-making by the management of the enterprise on various aspects of its activities and, above all, the implementation of logistics activities» [12, c. 128-129]. The structure and form of this report are practically absent but this is not a problem in the modern system of managerial accounting since the accountant has the opportunity to develop this management report according to the information need by himself.

In this report the information about the amount of logistical costs by the processes operating activity has to come up at the beginning and the end of the period, coupled with their deviation. The report will provide an opportunity to obtain accounting information for logistical costs analyzing and compose a program for optimizing transportation costs, which are typical and influential on the activities of trading companies.

The necessity for accounting and analytical information about transaction costs for decision making determines the expediency of compiling the accounting register «A managerial report about costs for decision making». The proposed report is presented in two sections, first of them comes up the information about transaction costs structure and amount and their changes; the second one provides calculation of accounting and analytical indicators for the formation conclusions and proposals about operating activities costs, costs optimization and their efficiency. The information received from this report will contribute formation of the opinion of managers about efficiency and efficiency of the operating activity of the company, which will affect its livelihoods in the conditions of market and business competition.

Methodological treatment of cost accounting in the management system of trade enterprises is recommended to realize by next economic processes:

- costs accounting by the process of supply and storage (accumulation information about costs associated with the goods buying and storing, including supply logistical costs));

- costs accounting by the process of sales (the formation of accounting and analytical information about costs associated with the sale of goods and customer service, including accounting logistical costs of sales);

- costs accounting by the process of management (the formation of accounting and analytical information about costs associated with the maintenance of administrative and management staff, the organization, management and coordination of the enterprise, as well as accounting logistical management costs).

In the context of necessity a qualitative improvement of the trade enterprises cost management system we propose to use the model of methodical ware of costs accounting, presented in fig. 4. The usage of this model will allow getting detailed information about costs by the necessary for users of the company analytical features by each process of activity.

Thus, an compulsive component of the processes of the enterprise's activity, in particular the process of supply and storage, is the accounting and absorption of transport and procurement costs. In accordance with the current accounting methodology these costs include in the historical cost of stocks (Transportation and procurement costs affect the formation of the book value of goods and materials in direct way) or represent on a separate subsidiary account «Transportation and procurement costs» (the preference in managerial accounting is given to this way).

It should be noted that not all users of information exploit or have access to accounting registers, in addition, during the process of analyzing information about an enterprise's activity based on financial reporting, managers or decision makers do not find information about the transportation and procurement costs amount. Therefore, we propose to represent transportation and procurement costs in the balance sheet by a separate line (or including, after the line «Goods»). This will allow managers to determine their changes over the reporting period and make an appropriate optimization decision.

It is recommended for trading companies to focus on accounting delivery logistical costs which will allow to provide a higher level of customer service, reliability of delivery, optimally

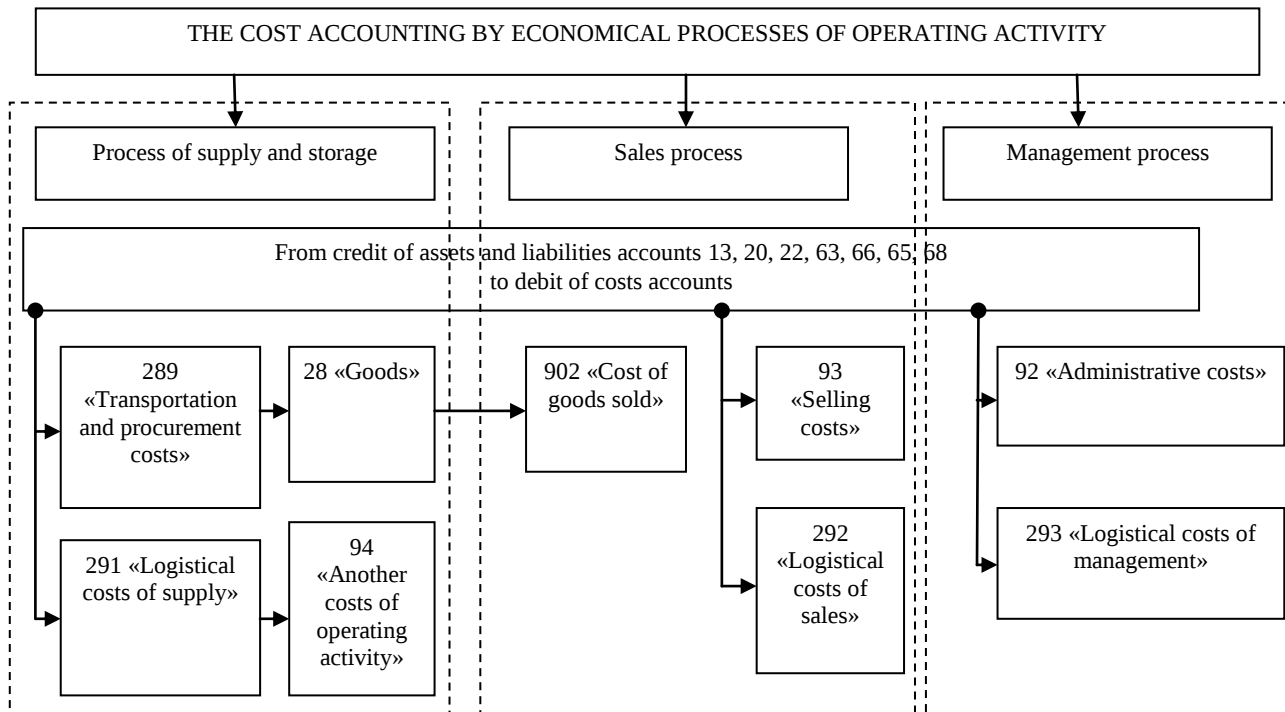


Fig. 4. The methodical ware model of operating activity costs accounting of trade enterprise

short terms of orders execution, and high flexibility of transport services. The accountant can obtain necessary information about transportation costs in terms of analytical features (quantity of daily deliveries by order, average daily mileage per machine, the price of the fuel, the cost on combustive and lubricating materials) while using an integrated enterprise.

The practical value from the managerial accounting standpoint has a separate costs accounting of delivering goods to customers and orders. In view of this the accounting of transportation costs by sales process is recommended to hold on the subsidiary account 292 «Logistical costs of sales». At the end of month we propose to write off logistical costs of sales to account 93 «Selling costs».

The cost accounting of management process while using the account 92 «Administrative costs» and 293 «Logistical costs of management» will allow to generate informational support for the management of trade enterprises activity.

Consequently the effective operation and management of trade enterprises activity in the modern conditions is possible only while using of a reliable and operational data bank about transaction costs in the context of analytical features in accordance with the requirements and needs of decision makers based on the recommended method of managerial cost accounting by business processes. The costs for managerial accounting keeping, which provides considerable volume of accounting data, can be reduced by organizing cost accounting using modern information systems and technologies.

3.3. Особливості підвищення конкурентоспроможності підприємств в індустрії гостинності на прикладі ресторанного бізнесу

УДК 338.46

© Морохович В.С., Сабадос Г.О., Підлипний Ю.В.

© Morokhovych V., Sabadosh G., Pidlypnyi Yu.

Features of increasing competitiveness of enterprises in the hospitality industry on the example of restaurant business

***Анотація.** Розглянуто особливості конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності на прикладі ресторанного бізнесу. Окреслено конкурентні переваги, якими повинні володіти дані підприємства. Проаналізовано суб'єкти господарювання в Україні, що займаються тимчасовим розміщуванням й організацією харчування за 2012-2019 роки. Досліджено основні чинники, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність закладів ресторанного бізнесу. Охарактеризовано основні види інновацій для захисту бізнесу в період пандемії коронавірусу. Як дієвий інструмент для подолання тимчасової кризи у ресторанній галузі запропоновано перепрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу на формат адресної доставки замовлень.*

***Ключові слова:** ресторанний бізнес, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, фактори впливу, інновації.*

***Abstract.** Features of competitiveness of the enterprises of the hospitality industry on an example of restaurant business are considered, out lined the competitive advantages that the seenterprisesmusthave. Business entities in Ukraine engaged in temporary accommodation and catering for 2012-2019 are analyzed. The main factors that directly affect the competitiveness of restaurant establishments are studied. The main types of innovations for business protection during the coronavirus pandemic are*

described. As an effective tool for overcoming the temporary crisis in the restaurant industry, it is proposed to reorient the usual mode of operation of restaurant business establishments to the format of targeted delivery of orders.

Keywords: *restaurant business, competition, enterprise competitiveness, influencing factors, innovation.*

Готельно-ресторанна сфера є важливою складовою індустрії гостинності. Водночас підприємства цієї галузі, з одного боку, є одними із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентоспроможності. Підприємства готельного і ресторанного господарства є одними із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції і послуг. На сьогодні головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є величезна конкуренція, оскільки ринок послуг агресивний і пропозиція випереджає попит, а тому підприємствам важко відстоювати свої інтереси. В даному випадку, лише покращення якості обслуговування та пропозиція особливих послуг можуть врятувати становище, однак малим готелям і ресторанам часто доводиться виживати та працювати собі у збиток.

Дослідженню різних аспектів конкуренції та конкурентоспроможності підприємств присвячені праці таких учених, як: Антонова В.А. [1], Григоренко О., П'ятницька Г.Т. [2], Нагорняк Г.С. [3], Янковий О.Г. [4] та інші. Науковці досліджували процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, удосконалювали методологічні підходи оцінювання рівня їх конкурентоспроможності, визначали теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. Водночас залишається актуальним дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті їх стратегічного розвитку, зокрема для підприємств ресторанної галузі.

Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності даного підприємства від конкурентів у сфері задоволення потреб клієнтів [5]. Високу конкурентоспроможність закладу можна оцінити задоволеністю споживачів щодо продукції, яка випускається цим підприємством. Крім цього, конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня менеджменту і виробленої системи управління фінансовими потоками, інноваційної та інвестиційної складових його діяльності. Також конкурентоспроможність залежить від кон'юнктури ринку, кількості конкурентів у підприємства, унікальності продукції, технічної оснащеності, ступеня використання інновацій, мотивації та кваліфікації персоналу.

Конкурентоспроможності підприємства властиві такі характеристики:

- вона визначає величину і ефективність використання всіх його ресурсів;
- конкурентоспроможність формується в часі, а її зміни залежать як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів;
- це динамічний показник і для його оцінки та порівняння використовуються схожі дані конкурентоспроможності еталонних підприємств-лідерів або підприємств-конкурентів.

Сфера ресторанного бізнесу – одна з найбільш динамічних галузей народного господарства. На сьогодні актуальним є не лише виготовлення якісної продукції та її реалізація, важливими є також комплекс заходів, які будуть знижувати вартість продукції та збільшувати попит споживачів. Підприємство повинно володіти такими конкурентними перевагами, завдяки яким воно б могло бути на крок попереду у своїй галузі, а саме:

- відомий бренд;
- вдале розташування ресторану і розвинена інфраструктура;
- зрозуміла і цікава гостям концепція;
- добре сформована маркетингова політика;
- кваліфікований персонал;
- високий рівень сервісу;
- висока мотивація персоналу;

- собівартість продукції нижча, ніж у конкурентів;
- розроблена система лояльності гостей;
- рекламна стратегія;
- використання нових технологій.

Щорічно конкуренція на готельно-ресторанному ринку посилюється. Незважаючи на те, що ресторанний бізнес дуже ризикований, кількість нових закладів регулярно збільшується. Тому доцільно простежити динаміку кількості суб'єктів готельно-ресторанного господарства в Україні за останні роки (рис. 1).

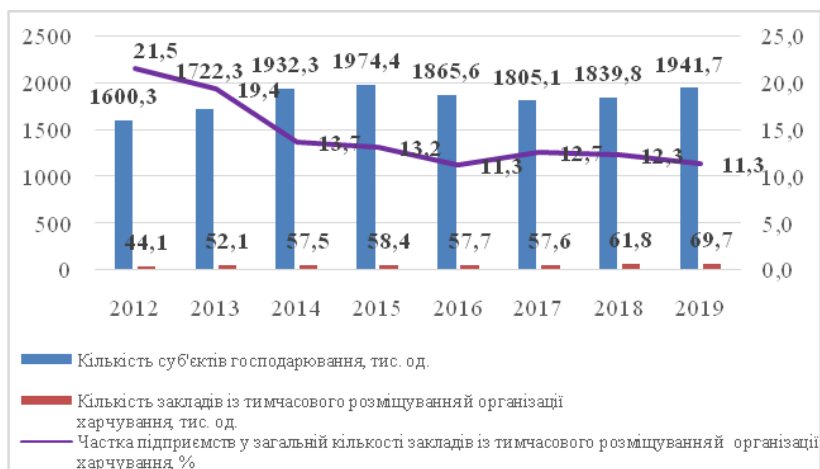


Рис 1. Динаміка кількості суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в Україні у 2012-2019 роках

Джерело: побудовано за даними [6]

Як видно з рис. 1, протягом 2012-2019рр. динаміка кількості суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в Україні була позитивною за винятком 2016 та 2017 років. Так, у 2012 році їх загальна кількість складала 44,1 тис. од., а 2019 року – 69,7 тис. од., що в 1,6 разів більше (темпи приросту склали близько 60 %). У 2016 р. простежується скорочення кількості закладів тимчасового розміщування й організації харчування до 57696 од., що на 1,2 % менше відносно попереднього року.

Прагнення знизити рівень податкового навантаження спонукає на ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу України відкривати або малі за розміром підприємства, або діяти в статусі фізичних осіб-підприємців. На користь останнього свідчить і те, що в умовах так званої турбулентності зовнішнього середовища більшість підприємців не бажає ризикувати й усвідомлює та прораховує ризики ймовірних утрат від реалізації невдалих проектів великих і середніх за розміром підприємств індустрії гостинності порівняно з малими. Аналіз динаміки свідчить, що частка фізичних осіб-підприємців у загальній кількості господарських одиниць галузі у 2012 р. склала 78,5 % та поступово збільшувалася, досягнувши значення 88,7 % у 2019 році. Відповідно частка підприємств складала 21,5 % у 2012 р. та 11,3 % – у 2019 році (що на 10,2 п. менше).

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства визначається багатьма факторами і умовами, серед яких головними є особливості концепції самого закладу і послуг, які він надає та ступінь лояльності споживачів. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, можна розділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові [4].

До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги, використання технологій. Ці компоненти в основному залежать від продуктивності та інтенсивності праці персоналу, витрат виробництва, унікальності продукції.

Комерційні чинники найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Вони включають: кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану послугу); наданий сервіс (наявність додаткових послуг і умови їх надання, якість обслуговування); рекламу (наявність і дієвість реклами та інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту); імідж організації (популярність бренду, репутація закладу).

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми. У разі невідповідності товару і послуги чинним в даний період на сучасному ринку нормам та вимогам стандартів і законодавства, вони не можуть бути реалізовані. Досить висока конкурентоспроможність закладу є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах.

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища доцільно поділити фактори конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства на зовнішні (прояв яких малою мірою залежить від організації) та внутрішні (майже цілком визначаються керівництвом закладу).

До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, належать: репутація, популярність, місцезнаходження закладу ресторанного господарства та наявність місця для паркування.

До зовнішніх чинників відносять: цікаве меню, швидкий сервіс, якість страв, дизайн і концепція ресторану.

Репутація закладу ресторанного господарства – це сукупність всіх вражень, отриманих гостями від візиту, рекомендації та відгуки друзів, знайомих, родичів, які коли-небудь відвідували заклад, коментарі та оцінки в мережі Інтернет. Репутація дуже важлива, адже багато в чому покладаючись на неї, гості роблять вибір на користь того чи іншого підприємства ресторанного господарства.

Місцезнаходження закладу в будь-якому випадку необхідно вибирати в місцях проживання певного сегменту відвідувачів. Залежно від потреби гостя: швидко перекусити, посидіти з друзями в затишному місці, відзначення свята чи важливої події, місце розташування закладу буде мати різну цінність для гостя. Ресторан на терасі буде актуальним для гостей, які відзначають будь-яке свято чи проводять ділову зустріч або для туристів. Ресторани на центральних вулицях міста, розташовані в кутових будинках завжди матимуть

конкурентну перевагу в силу наявності великого потоку людей і гарної видимості.

У великих містах на переповнених транспортом вулицях конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається наявністю місця для паркування. Яким би привабливим ресторан не був, якщо він не надає місце для паркування, клієнти шукатимуть заклад, де є можливість припаркуватися.

Унікальне або нове меню завжди виглядає привабливо для клієнтів. Особливо це стосується нових відвідувачів або «першопроходців», які не втрачають можливості спробувати незвичайні страви. Потрібно завжди намагатися створювати меню не схоже на меню конкурентів, які працюють в одному сегменті.

З огляду на ритм життя сучасного суспільства, час, відведений на сервіс має тенденцію скорочуватися. Затримки в сервісі оцінюються більшістю як негативне явище, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Швидкий сервіс в закладі ресторанного господарства досягається двома основними шляхами: за рахунок ідеально відпрацьованих стандартів або оптимальної кількості персоналу. Відпрацьовані стандарти дозволяють економити на витратах на персонал.

Правильно побудована система роботи закладу ресторанного господарства нагадує в такому випадку механізм, що працює безперебійно. Кожна стадія взаємодії з клієнтом розбита на алгоритми: вітання, прийом замовлення, попередні заготовки для різних страв з меню (розподіл на стандартні порції, зберігання, заморожування), процес приготування замовлення і презентації, подача страв. Освічені офіціанти швидко справляються з переповненим залом на відміну від своїх колег, які не проходили тренінги.

Якість страв також є істотним фактором, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Якість страв визначається:

- смаком самих страв (залежить від професійних умінь шеф-кухаря);

- якістю інгредієнтів, використаних для приготування страв;

- дотриманням санітарних і гігієнічних стандартів;

- наявністю сертифікатів якості.

Дизайн і концепція підприємства ресторанного господарства має також важливе значення при виборі ресторану вищого цінового сегмента, а також для тих, хто планує банкет або інше сімейне свято. Для клієнтів, які відвідують такий заклад, головним критерієм вибору є атмосфера, що панує в ресторані, привабливий декор, персоналізований сервіс, наявність живої музики, а також знаменитого шеф-кухаря. Для закладів ресторанного господарства низького і середнього цінового сегмента при інших рівних умовах (однакове меню та рівень цін) клієнт надасть перевагу ресторану з більш цікавим дизайном.

Слід зазначити, що сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки характеризуються досить складною ситуацією. Поширення загрози COVID-19 у всьому світі змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання. Рецесія коронавірусу не залишила жодної індустрії недоторканою, серед яких готельно-ресторанний бізнес є найбільш помітним. Сьогодні більшість рестораторів вимушені задіяти всі ключові ресурси задля збереження власної життєздатності. В таких умовах першочерговими є питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності відповідно до змін умов ведення бізнесу. Епідемія COVID-19 змушує підприємства ресторанного бізнесу розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища.

Ресторани, кафе, бари та інші підприємства цієї сфери в умовах боротьби з пандемією вимушені змінювати концепцію роботи з клієнтами. Для збереження свого іміджу, утримання постійних клієнтів та загалом присутності у сфері ресторанного бізнесу значна частина підприємств здійснила реінжиніринг основних бізнес-процесів з акцентом на формат адресної доставки.

Формати закладів, які раніше, в принципі, не працювали з доставкою (бари, паби, кав'ярні тощо), також змагаються за гостей: багато хто пропонує акції та знижки за само вивіз страв і напоїв. Тому сьогодні для збереження бізнесу на перший план виносяться питання здійснення трансформацій у діяльності підприємств ресторанного бізнесу та розроблення інноваційних рішень.

Рестораторам також слід сфокусувати увагу на інструменті інтернет-маркетингу, що передбачає просування ресторанного продукту, самого підприємства ресторанного бізнесу та його бренду за рахунок використання соціальних медіа, контент яких створюється чи оновлюється за рахунок зусиль власників і відвідувачів, а саме на соціальному медіа-маркетингу (SMM). Завдяки вільному доступу до даних соціальних мереж і великій кількості користувачів маркетингологи підприємств ресторанного бізнесу можуть використати значний обсяг інформації для стратегічного аналізу й цифрового маркетингу [7].

Отже, на конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу впливають безліч чинників, серед яких слід виділити тактичний (відображає фактичну перевагу ресторану на цей період у порівнянні з конкурентами) і стратегічний (відображає потенційну перевагу підприємства в майбутньому). До основних конкурентних переваг ресторанного закладу доцільно віднести: можливість надання клієнтам більш якісного та привабливого продукту у порівнянні з конкурентами; рівень сервісу; прибутковість ресторану; можливість успішного перспективного розвитку як для власників, так і для персоналу. На сьогодні ресторанна індустрія стикнулася з викликами внаслідок поширення пандемії коронавірусу і для збереження життєздатності та утримання клієнтів в цих умовах, власникам ресторанного бізнесу потрібно трансформувати звичні концепції діяльності та активізувати всі можливі резерви і ключові ресурси підприємства.

3.4. Організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю: синтез фінансового та інтелектуального капіталів

УДК 657.1:330.534

© Тарасова Т. О., Черчата А.О., Міхальський К.

© Tarasova T., Cherchata A., Michalski K.

Organizational aspects of innovation management: synthesis of financial and intellectual capital

***Анотація.** Досліджено організацію інноваційної діяльності в контексті об'єднання фінансового та інтелектуального капіталів. Проаналізовано розвиток венчурного інвестування у світі. Розглянуто теоретичну основу венчурного капіталу, який є способом цільового інвестування інноваційних розробок та може стати каталізатором запровадження інноваційних технологій. Особливу увагу зосереджено на оцінці на порівнянні обсягів формального ринку венчурного інвестування у ЄС та Україні. Обґрунтовано створення стартапів в якості інтеграційного об'єднання. Доведено, що надійним сегментом для дифузії інновацій є наука і освіта, які є об'єктами методологічної діяльності, що спрямована на розбудову інституціональних формальних правил сфері венчурного інвестування. Наведено найкращі практики університетів з комерціалізації інноваційних розробок і трансферу технологій на внутрішньому та зовнішньому ринках та доведено їх мультикативний ефект на розвиток економіки інноваційного типу. Систематизовано урбаністичну інфраструктуру підтримки інноваторів, яка включає бізнес-інкубатори, технопарки, фонди підтримки підприємництва, інформаційно-консультативні установи, бізнес-акселератори, школи стартапів.*

***Ключові слова:** інновації; інноваційна діяльність; інноваційна розробка, стартап, венчурне фінансування; венчурний капітал.*

Abstract. *The article deals with the development of venture investment in the world. Theoretical basis of venture capital is also examined which is the way of objective investment of innovation elaboration and can be the catalyzer of innovation technologies leading in. Special attention is concentrated on the comparison estimation of the formal market capacity of venture investment in the EU and Ukraine. It is proved that the reliable segment for the innovation diffusion is science and education which are the objects of methodological activity. This activity is directed onto construction of institutional formal rules in the sphere of venture investment. Is has been presented the best university practices on the commercialization of innovation development and transfer of the technologies in the domestic and foreign markets. It is also demonstrated their multicative effect on the development of the innovation type economics. Ii is systematized urban infrastructure of innovators which includes business-incubators, technoparks, funds of enterprise's support, information and consultative institution, business-accelerators and start-up schools.*

Key words: *venture investment, venture capital, innovations, innovation activity, innovation development.*

Постановка проблеми. За останніх років країни намагаються створити сприятливе бізнес-середовище для залучення інвестицій та налагодити зростання економіки держави на інноваційний лад. І в цьому процесі повинні бути задіяні усі інституції: з боку пізнавальної (теоретичної) сфери – система вищої освіти; інноваційні інтелектуальні технології; венчурне інвестування. Однією з сучасних тенденцією сталого розвитку економіки можна назвати найкращі практики формування інноваційного клімату університетами-новаторами. Як свідчить світовий досвід венчурного інвестування, класичні інноваційні розробки – стартапи – найчастіше зароджуються в університетському креативному середовищі і проходять усі етапи розвитку підготовки за різними програмами трансферу технологій і розвитку. Вони охоплюють не тільки науково-технічний прогрес, а й способи його впровадження в інноваційну економіку. Стартап – це партнерство двох і більше

осіб для створення інноваційного продукту або послуги, яке знаходиться на початковій стадії підприємницької діяльності з обмеженими ресурсами, і потребує додаткових венчурних інвестицій. [1] Вважаємо, що саме інноваційні бізнес-ідеї, які генеруються обдарованою молоддю, здатні швидко змінити вектор руху національної економіки і суспільства в цілому. Відстежуючи і аналізуючи інновації, можливо спрогнозувати, які галузі стануть найбільш прибутковими і затребуваними в доступному майбутньому.

Проблема розвитку й поширення венчурного інвестування серед науковців перебуває на активній стадії наукового вирішення. Як свідчать інформаційні комюніке міжнародних організацій з питань прямого і венчурного інвестування (European Private Equity & Venture Capital Association, British Venture Capital Association, National Venture Capital Association, Klynveld Peat Marwick Goerdeler), сфера глобальних пріоритетів інвесторів також є об'єктом прискіпливої уваги їх фінансових аналітиків та консультантів. Всі наукові роботи, а також оприлюднені інформаційні релізи свідчать про надзвичайну актуальність цього питання. Тому вважаємо за необхідне дослідити роль науки і освіти в комерціалізації інноваційних розробок креативної молоді, які здатні підтримувати інноваційний розвиток економіки країни.

Дослідження полягає в аналізі теоретико-методологічних засад управління інноваційною діяльністю та запровадженні стартап-проектів як інструментів залучення інвестицій.

Трансформація підприємницької ідеї в інноваційний проект можлива за умов перенесення інновацій у ринкове середовище, які дають можливість бізнесу та державі відійти від інерційної траєкторії руху та розбудувати власну модель суцільної модернізації економіки. Такий підхід пов'язаний із запровадженням найпрогресивнішої форми інвестування – венчурної. За даними Європейської асоціації прямого та венчурного інвестування EVCA (European Private Equity & Venture Capital Association) сфера пріоритетів глобального інвестування зосереджується на суспільних технологіях, які забезпечують світовий сталий розвиток. Так, за результатами

опитування 55% європейських респондентів-інвесторів вважають найбільш перспективними інноваційні проекти у галузі енергетики та екології, в той час як 44% американських інвесторів виокремлюють сферу фінансів і страхування. Майже дві третини інвесторів із Китаю вважають найбільш привабливою сектор біотехнологій та охорони здоров'я [2].

Венчурні фонди акумулюють венчурний капітал і інвестують накопичені кошти в проекти, здебільшого в інноваційній сфері, які характеризуються найвищим рівнем ризиковості. Венчурні фонди діють у наступній послідовності. Виконуючи роль інноваційного посередника, венчурний фонд здійснює пошук найбільш привабливих проектів і формує венчурний капітал підприємства, яке має людський (інтелектуальний капітал), але позбавлене фінансового і майнового забезпечення (фінансовий капітал). На початковому етапі (до 4-х років) венчурний фонд бере управління венчурним підприємством та перетворює його у відкрите акціонерне товариство, де отримує асоційовану часту не менш 20% капіталу. Венчурні фонди формують джерела венчурного капіталу за рахунок приватних інвесторів, пенсійних фондів, комерційних та інвестиційних банків, страхових компаній, нефінансових промислово-торговельних корпорацій, коштів державних програм підтримки бізнесу тощо. Такі інвестори мають «надійний апетит» безпосереднього інвестування у венчурні підприємства, але позбавлені експертних знань і згодні розділити ризиковість інвестиції із організованим венчурним капіталістом. З іншого боку, спрацьовує «феномен снобу», запропонований одним із видатних засновників інституціоналізму минулого століття Торстейном Вебленом, коли венчурні капіталісти обирають венчурних реципієнтів за об'єкти інвестування, які не наважуються фінансувати інші учасники ринку, але які є для них способом своєрідного виділення, позиціонування власного інноваційного феномену. Завдяки цьому ми маємо на слуху світові інноваційні компанії Apple, Google, Tesla Motors, Microsoft, Samsung, Mastercard [3].

У світі існують різні підходи до визначення цього поняття, які фактично походять із теорії інституціоналізму (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення венчурного капіталу з позицій інституціоналізму

Назва інституції	Дефініція
Європейська асоціація прямого і венчурного інвестування (European Private Equity & Venture Capital Association)	Інвестиції акціонерного капіталу професійними фірмами в приватні підприємства на етапах їх початкового розвитку, розширення та перетворення, за умови, що вони демонструють значний потенціал росту, при одночасній участі в управлінні
Британська асоціація венчурного інвестування (British Venture Capital Association)	Акцентується увага на середньостроковому і довгостроковому прирості капіталу від венчурних інвестицій від неекотированих на фондовому ринку акцій компаній, які володіють потенціалом зростання. Відзначається, що приріст капіталу, більш значний, ніж в інших сферах інвестування, повинен компенсувати ризики і неліквідність венчурних інвестицій
Національна асоціація венчурного капіталу США (National Venture Capital Association)	Трактує венчурний капітал як грошові кошти професійних інвесторів, що надаються ними, спільно із менеджерами компаній, молодим компаніям, які мають високий потенціал розвитку, зростання і перетворення на великий бізнес, відповідно до чого венчурний капітал стає для початківців компаній важливим джерелом власних коштів
Ідеологи венчурного капіталу – американські економісти С. Прауз, Ж. У. Фенн, П. Джонсон, Н. Лайанг	Розглядали венчурний капітал як кошти, вкладені в акціонерний капітал малих інноваційних підприємств на стадії їх створення і реалізації продукції. До особливостей процесу венчурного фінансування ними були віднесені значний потенціал зростання цих підприємств, а також необхідність, поряд з фінансуванням, їх консультативної підтримки та втручання в процес управління

Виходячи із наведених трактувань в інституціональному відношенні, можна сказати, що всі вони наполягають на інноваційному характері підприємництва, та пов'язують венчурний капітал із формуванням джерел інвестування, акцентуючи увагу на високому ступені ризику та прибутковості таких вкладень. Тому цілком можна погодитися із Н.М. Краус, яка вважає, що зміст функціонування інституту венчурного капіталу розкривається через синтез фінансового та інтелектуального капіталів і йому притаманний високоризиковий характер. Однак, в даному інтеграційному об'єднанні визначальну роль відіграє інтелектуальний капітал, оскільки саме інноваційні ідеї є об'єктом вкладення у венчурний бізнес, а фінансовий капітал сприяє їх розробці та впровадженню [4].

Таким чином, функціонування формального інституту венчурного капіталу передбачає наявність прямих економічних відносин між суб'єктами його формування – венчурними інвесторами, фінансовими посередниками управління капіталом – венчурними капіталістами у формі венчурних фондів, бізнес-ангелів, та об'єктів інвестування – реципієнтами (венчурні підприємства). Економічний ефект від такої взаємодії вимірюється зростанням ділової активності та суцільною модернізацією виробництва.

У світі існують надійні оцінки обсягів формального ринку венчурного інвестування. Так за даними KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), яка є професійною аудиторською компанією та входить до складу Big Four, інвестиції в глобальний венчурний капітал (VC) у 2017 році залишаються суттєвими, незважаючи на значне зниження активності. Всесвітній рівень венчурного капіталу скоротився на 24% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. У 2016 році було складено лише 13652 угоди, у порівнянні з абсолютним показником 2015 року – 17992 угоди. Незважаючи на світове уповільнення інвестиційної діяльності, загальний обсяг венчурного капіталу залишався значним, із загальною вартістю \$ 127,4 млрд. протягом року. Хоча ця сума є нижчою від піку у \$ 140,6 млрд., інвестованої у 2015 році, вона майже вдвічі

перевищує загальний обсяг інвестицій у ВК у 2013 році [5]. На думку експертів, перерозподіл часток інвестицій в VC, залучених компаніями в 2016 році, є свідченням поступового виникнення програмного забезпечення в різних галузях, які прагнуть мінімізувати шкідливий вплив на довкілля та перейти на відновлювальні джерела енергопостачання. Також слід зазначити, що, навіть якщо загальний інвестиційний клієнт інвестував протягом останніх декількох років, фармацевтичні та біотехнологічні компанії все ще залучали велику кількість VC, що пояснюється високим попитом на інноваційні методи оздоровлення (рис. 1).

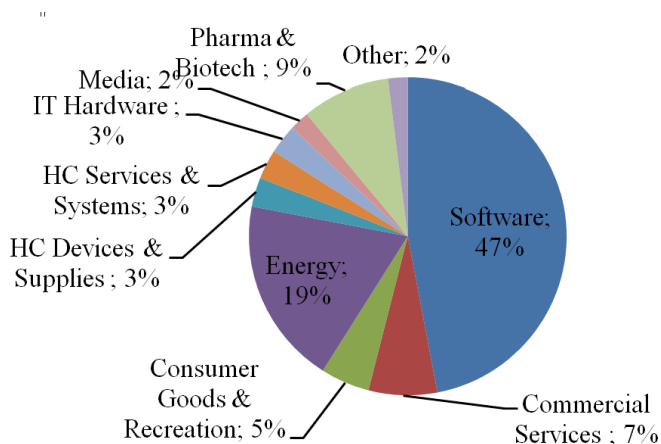


Рис. 1. Структура венчурного капіталу у глобальному фінансуванні інноваційних галузей Європейського союзу у 2016 році

Джерело: за даними Venture Pulse, Q4'16, Global Analysis of Venture Funding, January 12, 2017

Галузева структура венчурних інвестицій інститутів спільного фінансування (ІСІ) в Україні, за даними Європейської асоціації інвестиційного бізнесу, навпаки, демонструє зовсім іншу динаміку перерозподілу венчурного капіталу (рис. 2) [6].

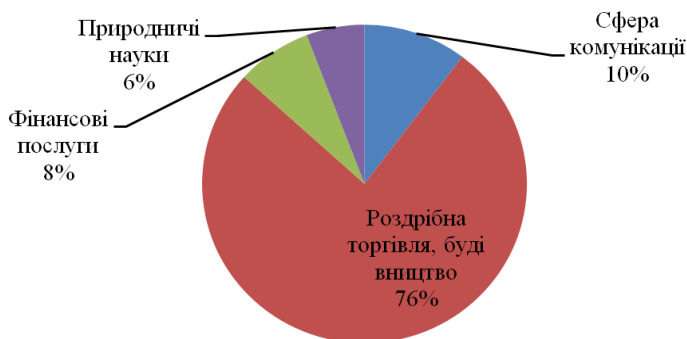


Рис. 2. Структура венчурного капіталу за галузями економіки України у 2018 році

Джерело: за даними Central and Eastern European Private Equity Statistics

І якщо порівняти структуру венчурного інвестування у Європі з структурною венчурною мапою України, то спостерігається показова орієнтація на фінансове забезпечення інноваційних підприємств у сфері фінансові послуг, комунікацій, виробництва споживчих товарів та будівництва. Це свідчить про те, що венчурні фонди в Україні створюються під активи одного клієнта (фінансово-промислової групи) для реалізації короткострокових проектів із середнім або низьким ступенем ризику, які дозволяють отримувати високі прибутки, на противагу довгостроковим і високоризиковим інноваційно-технологічним проектам. Також внаслідок недосконалого нормативно-правового регулювання на венчурному інвестиційному ринку склалася ситуація, коли венчурні фонди маніпулюють податковими преференціями, які лишає податкова система. Так, на думку М. М. Яремик непрозоре законодавство, що не передбачає жорстких законодавчих вимог щодо складу і структури активів венчурних фондів та операцій з ними, дозволяє їх звільнювати від сплати податку на прибуток та ПДВ. Це означає, що поки кошти інвестора знаходяться у фонді, вони дають прибуток, який не підлягає оподаткуванню до моменту

завершення своєї роботи та виплати дивідендів. Акумулюючи прибуток у рамках венчурного фонду, інвестор має змогу реінвестувати його в інші проекти без сплати податків. Такий фонд можна створити на необмежений період, оскільки вітчизняне законодавство не має ніяких обмежень з цього приводу [7].

Вирівняти існуючу ситуацію на інституціональному рівні можливо завдяки створенню сприятливих умов для генерації бізнес-ідей та перетворення їх на інновації, які можуть бути затребувані інвестиційною спільнотою. Надійним сегментом для такої дифузії інновацій є наука і освіта, які є об'єктами методологічної діяльності, що спрямована на розбудову інституціональних формальних правил суспільства, і у сфері венчурного інвестування зокрема.

За таких обставин університетська наука здатна примножити інноваційні здобутки, важливі для економіки, оборони, агропромисловості, охорони здоров'я та інших сфер життя країни. У цьому контексті під егідою Міністерства освіти і науки України було представлено каталог «Інноваційні розробки університетів та наукових установ МОН». В контексті цієї назви термін «інноваційна розробка» означає результат виконаної науково-дослідної роботи або самостійних ініціативних досліджень у вигляді новоствореної і (або) вдосконаленої конкурентоспроможної технології, продукції або послуги, що істотно покращує структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, і яка захищена як об'єкт права інтелектуальної власності або реалізована через ліцензійний договір як ноу-хау [8]. Збірник був виданий й містить інформацію про 240 інноваційних науково-технічних розробок 30 університетів. Усі ці розробки відповідають перспективним напрямом української економіки. Вони були відібрані експертною групою з понад 400 пропозицій.

Структурування збірника корелює з результатами проведеного під керівництвом академіка М.З. Згуровського дослідження, яке виявило таких дев'ять кластерів вітчизняної економіки, з якими Україна може інтегруватися в міжнародну кооперацію: аграрний комплекс, військово-промисловий

комплекс, інформаційно-телекомунікаційні технології, нано-технології та створення нових речовин і матеріалів, зелена енергетика, високотехнологічне машинобудування, розвиток транзитної інфраструктури, науки про життя, туризм. Таким чином, наукові розробки закладів вищої освіти відповідають перспективним напрямам сталого розвитку вітчизняної економіки.

Також цікавою є інформація про досвід університетів з комерціалізації інноваційних розробок і трансферу технологій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В національному університетському середовищі сформовано урбаністичну інфраструктуру підтримки інноваторів, яка включає бізнес-інкубатори, технопарки, фонди підтримки підприємництва, інформаційно-консультативні установи, бізнес-акселератори та школи стартапів (рис. 3). Вона підтримує життєзабезпечення стартап-проектів на початкових етапах їх існування, включаючи надання робочого місця, початкових інвестицій, технічної експертизи, послуг з коучингу, менторства і можливість долучитися до екосистеми – згуртованого співтовариства, об'єданого спільними інтересами. Це дозволяє формувати сприятливе середовище для створення стартапів, які об'єднують різні галузі, закласти фундамент успіху перших компаній, до яких зможуть приєднуватися нові учасники.

Інноваційна діяльність в університетах є невід'ємною складовою освітньої діяльності та спрямована на створення і впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку суспільства, підготовки фахівців інноваційного типу. Науково-інноваційна діяльність в університетах є багатоплановою і розглядається з позиції забезпечення високої якості підготовки здобувачів вищої освіти як постійне джерело оновлення змісту освіти і отримання нових наукових знань, а також розробки нових технологій, зразків нової продукції з метою прискорення розроблення, виробництва та впровадження сучасної високотехнологічної продукції, трансферу технологій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Найбільш видатні здобутки має інноваційна екосистема Sikorsky challenge Київської політехніки . Історично перший науковий парк було створено в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут». Метою його діяльності є реалізація повного комплексу заходів, спрямованих на інтенсифікацію процесів розроблення, виробництва та впровадження наукоємної, конкурентоспроможної продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Фактично цей університет започаткував основи організації інноваційної діяльності закладів вищої освіти на засадах поєднання інтересів усіх учасників від освіти, науки, влади і бізнесу з метою комерціалізації результатів наукових досліджень та їх упровадження на ринках України та за кордоном. Зазначений досвід КПІ було використано при прийнятті в 2014 році системного Закону України «Про наукові парки», після чого аналогічні парки були створені в майже 20 інших університетах України.

Інноваційна екосистема Sikorsky Challenge КПІ ім. Ігоря Сікорського покликана здійснювати відбір, залучення та навчання креативних людей для створення власного бізнесу і стартапів, допомагає учасникам у пошуку інвесторів і просуванні стартапів. Пріоритетними напрямками інноваційної екосистеми «Sikorsky Challenge» є :

- залучення та відбір креативних, охочих займатися інноваційним підприємництвом, людей із числа винахідників, учених, аспірантів і студентів університетів, науково-дослідних інститутів, а також представників бізнесу;

- навчання відібраних учасників інноваційному підприємництву і розвиток у них мотивації для формування власних технологічних ідей; вирощування бізнес-ідей, надання допомоги учасникам у розробленні проєктів і в створенні прототипів бізнес-продуктів;

- пошук інвесторів/бізнес-ангелів для інвестування в перспективні проєкти (перший і другий раунди інвестицій);

- відбір кращих стартап-проєктів за участю тренерів, експертів фондів, інвесторів, бізнес-ангелів; організація та

проведення конкурсу інноваційних бізнес-проектів в фестивалю «Sikorsky Challenge»;

- допомога учасникам-авторам ідей у «заточуванні» відібраних стартап-проектів під зацікавлених інвесторів;

- участь у відкритті та запуску стартап-компаній;

- допомога та підтримка захисту прав інтелектуальної власності (оформлення авторських прав, патентів, ліцензій);

- забезпечення юридичного, організаційного, бухгалтерського супроводу стартап-компанії до другого раунду інвестицій;

- допомога у виведенні стартап-компанії на міжнародний рівень;

- пошук інвесторів/бізнес-ангелів для інвестування в перспективні проекти (перший і другий раунди інвестицій)

Як приклад, Харківський державний університет харчування та торгівлі здійснює інноваційні розробки в таких сферах: переробка сільськогосподарської продукції в підприємствах малого і середнього бізнесу; розробка нових конкурентоспроможних технологій харчових продуктів для раціонального, лікувально-профілактичного, дитячого, геродієтичного харчування; розробка і дослідження процесів і апаратів для харчових виробництв, торгівлі, підприємств харчування; експертиза харчової і сільськогосподарської продукції; екологічні проблеми і охорона праці; розробка нормативної і проектної документації різноманітних видів товарів і послуг; удосконалювання форм управління і методів господарювання; удосконалення автоматизації контролю та аналізу господарської діяльності; розробка і впровадження новітніх інформаційних технологій; дослідження в галузі гуманітарних наук.

Як свідчить дослідження організації інноваційної діяльності в окремих університетах, стартапи регулярно залучають інвестиції від локальних і світових інвесторів. Згідно даних, представлених Українською асоціацією венчурного капіталу та прямих інвестицій (UAIB) в Україні налічується близько 3000 стартапів, в які згодні інвестувати 34 венчурних фонди [9].

У подальшій схемі господарських відносин між науковим осередком і венчурним капіталістом, венчурний капітал може залучатися на різних етапах життя стартапу:

I. Існує тільки бізнес-ідея, на розробку, впровадження та перевірку якої потрібні гроші.

II. Коли стартап-компанія вже створена, але їй потрібні гроші на дослідження споживчого сегменту ринку.

III. У стартап-компанії є готовий продукт, але для його виведення на ринок не вистачає фінансування.

IV. Стартап-компанія вже працює на ринку, але шукає фінансування для розширення.

У свою чергу переваги венчурного капіталу для нового бізнесу досить вагомі. Для інноваційних проектів отримати таке фінансування простіше ніж кредит, при цьому суми інвестицій можуть бути просто чималі. Будучи зацікавленим, досвідчений венчурний інвестор надає не лише фінансове забезпечення, а й ділиться власним досвідом і знаннями, а у разі необхідності, виступає у ролі гаранта на фінансовому або споживчому ринку.

Таким чином, на даному етапі розвитку підприємництва спостерігається значне піднесення у розвитку стартапів, які досить швидко розвиваються і мають багато користувачів. Однак недосконале законодавче поле та недостатня зацікавленість держави в сучасних інноваційних проектах змушує стартап-компанії співпрацювати з іноземними інвесторами, які допомагають втілити проекти в життя та стати конкурентоспроможними.

В свою чергу, діяльність венчурних фондів та зростання їх кількості обумовлено сприятливим режимом оподаткування операцій зі спільного інвестування. Таким чином, вітчизняні венчурні інститути спільного інвестування суттєво відрізняються від світових аналогів, оскільки виступають переважно механізмом оптимізації оподаткування. У зв'язку з цим є актуальним створення якісно нової моделі венчурного інвестування, що дозволить Україні вирішити проблеми соціо-еколого-економічного розвитку, актуалізувати роль вітчизняної науки, залучити інвестиції.

Підводячи підсумок, можна відмітити, якщо стартап за форматом найбільш поширений серед ініціативної і заповзятливої молоді, то цілком логічне формувати і розвивати сучасну інфраструктуру управління інноваційною діяльністю у вищих навчальних закладах, яка повинна акумулювати найкращі інноваційні здобутки та сприяти комерціалізації у сфері венчурного інвестування. Успішні інноватори повинні стати адептами здорової ринкової економіки. Такий інституціональний базис здатний викликати хвильовий ефект в народному господарстві та сприяти становленню економіки інноваційного типу.

3.5. Raising the staff motivation system efficiency on the KPI basis

UDK 005.32:331.101.3

**© Tkachenko O., Seliutin V.
© Ткаченко О.П., Селютін В.М.**

Підвищення ефективності системи мотивації персоналу на основі KPI

***Анотація.** Досліджено підхід до управління мотивації персоналу на основі KPI та зроблено висновок про можливість застосування ключових показників ефективності для підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу торговельного підприємства. На підставі аналізу ключових показників ефективності торговельного підприємства обґрунтовано загальну систему ключових показників для торговельного підприємства. Зроблено висновок, що управління мотивацією на основі ключових показників ефективності є основою для прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу і досягнення*

високої соціально-економічної ефективності розвитку торговельних підприємств в сучасних умовах.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, ефективність, підприємство торгівлі, ключові показники ефективності.

Summary. *The approach to the management of staff motivation on the KPI basis has been researched and the conclusion on the possibility to use the key performance indicators for raising the performance of the trading company's personnel's motivation to work has been drawn. The analysis of the trading company's key performance indicators gave the background for the trading company's general key indicators system. The conclusion has been drawn that the motivation management based on the key performance indicators is the foundation for making managerial decisions concerning the improvement of the staff work motivation system directed at the development of labor potential and high socio-economic efficacy in the development of trading companies under current conditions.*

Keywords: *motivation, system of motivation, efficiency, trade enterprise, key performance indicators.*

The current state of the Ukrainian economy, characterized by financial instability, difficult social and political circumstances, negatively affects the development of market entities and also the development of commercial business entities, reduces their ability to strengthen competitive advantages and their competitiveness

Under these conditions of doing business, an especially urgent and difficult problem is effective personnel management - orientation specifically on employee, retention of qualified personnel, without which it is impossible to overcome the crisis.

The solution to this problem is possible through the formation and maintenance of a successful motivation system, which requires a comprehensive assessment and analysis of the performance of personnel and the development of a set of incentives aimed at achieving the goals of the enterprise.

In general, on the extent to which the goals of the staff coincide with the general goals of the enterprise depends on ensuring the successful business and the development of the trading enterprise.

Despite the large number of theories and studies developed, the issue of improving the effectiveness of the staff motivation system remains debatable. The issue of effective staff motivation has been studied by such management classics A. Maslow, M. Mescon, G. Albert, F. Headworthy, D. Adams, M. McClelland, F. Herzberg, V. Vroom, W. Porter, P. Samuelson, G. Slezinger, and others. Among Ukrainian scientists, V. Abramov, D. Boginya, V. Danyuk, V. Grynova, O. Grishnova, G. Dmitrenko, M. Doronina, J. Zavadskyi, M. Karlin made a significant contribution to solving the problem of forming an effective system of personnel motivation, A. Kolot, V. Ponomarenko, O. Pushkar, L. Chervinska and others. These problems, directly at the enterprises of the trade business, were dealt with by such scientists such as A. Mazarak, L. Lionenko, A. Vinogradsk, I. Blank, N. Vlasova, V. Apopiy and others.

In scientific publications of domestic and foreign authors, theoretical and practical aspects of the problem of increasing the efficiency of the personnel motivation system have been investigated, but the issues of taking into account and harmonizing the interests of different categories of personnel of a trading enterprise, determining the level of quality and choosing the most important components of the personnel motivation system remain insufficiently illuminated.

In modern market conditions, taking into account the peculiarities of the economic and functional development of enterprises in Ukraine, it becomes impossible to use the spent means of motivation in the conditions of limited enterprise budgets. The personal leadership qualities of enterprise managers, the ability to quickly make management decisions, the ability to innovate and the ability to motivate staff to work effectively are brought to the fore. Most of the Ukrainian trade enterprises use from the existing means of personnel motivation, they use only some of its elements, most often of a monetary nature. This does not always take into account value orientations, job satisfaction and staff performance. At the

same time, the management of trade enterprises understands the importance of using indicators and criteria to achieve goals. The fulfillment of these conditions is the basis for making management decisions to improve the efficiency of the personnel motivation system, which is focused on the development of the labor potential of employees and the effectiveness of the enterprise as a whole [1, 2].

Study of the essence and definition of motivation allows us to generalize – the function of motivation is to influence the personnel of the enterprise in the form of incentives for effective work, public action, collective and individual incentive actions. These forms are designed for the relevant aspects of staff activities. They activate the work of the subjects of management, increase the efficiency of the entire enterprise management system. To motivate personnel to achieve goals in full, as well as to make them make additional efforts, is one of the main tasks of management [2-4].

The personnel motivation system in the modern interpretation is a combination of material and non-material incentive systems for employees. One of the main reasons that motivates people to work is to receive material rewards for their work. At this time, a significant part of the population of Ukraine depends on employment as the main and only source of income. Therefore, building an effective system of material incentives is one of the important elements of the overall strategy of personnel management [2, 5].

Creating an effective motivation system is simple: you need to give employees the opportunity to achieve their own goals, working to achieve the goals of the enterprise. So, the goals of employees and the goals of the enterprise should be compatible and close. And the motivation system itself must be transparent and objective. In the case when the staff does not understand what they are being encouraged for and how they can influence the size of wages; if the assessment of their work is not objective, and the criteria are constantly changing, the effect of motivation will not be achieved [1, 3, 6].

Modern research on the formation of an effective personnel motivation system suggests the following method [2, 6, 7]:

1. Formation of a system of goals and objectives of the enterprise, the definition of key indicators that characterize the activities of each employee.

2. Determination of the basic level of remuneration (wage scale).

3. Determination of tools to be used in the personnel motivation system.

4. Assessment of the employee's effective performance, taking into account the results achieved (performed indicators).

5. Establishing the relationship between the achieved results of work and the received remuneration (determination of motivation tools and rules for calculating employee remuneration, depending on the assessment of the employee's performance).

The essence of the presented methodology is to form a system of goals for employees and develop a set of incentives to achieve the goals. It is based on determining the indicator of achievement from the result of the employee's activities or in achieving the set goal for each employee. So, for the introduction and realization of this technique, it is necessary to develop and implement a personnel motivation system, which is based on key performance indicators. This motivation system is called the KPI-based motivation system and consists of the following subsystems [7-9]:

- material motivation, incentives aimed at meeting material needs: bonuses, material incentives, optimized base salaries; social package.

- intangible motivation, career growth; professional growth and development.

- personal responsibility and control – binding (attaching) key performance indicators to the heads of departments and performers.

The term KPI was first introduced (used) by the American scientist and management theorist P. Drucker [10] in the middle of the 20th century. The term KPI is most often translated as «key performance indicator» [9], which, according to most economists, is not correct: efficiency characterizes the ratio between the achieved result and the resources expended. Various parameters can be measured using KPI. Thus, the translation «Key Performance

Indicator» is more correct. Having as the main goal to link the final goals of the enterprise with the tasks of each employee, the KPI system displays not only the efficiency of the enterprise, but also the effectiveness of its activities. In other words, the KPI shows how effectively the company is moving towards achieving its priority goals. The main advantages and disadvantages of staff motivation using KPIs are presented in the table 1.

Table 1 – Advantages and disadvantages of staff motivation using KPI

Advantages	Disadvantages
An effective system of employee motivation. Allows you to identify the strengths and weaknesses of the work of the enterprise, timely to determine the factors that hinder the achievement of results. Fairness, transparency and comparability of results. Adjustment of the employee's work with low performance indicators. Participation of personnel in achieving the goals of the organization. Quality control of performance of duties. Personal responsibility of the employee for the result of work.	Due to the large number of KPI in the total bonus, the share of each of them is small. The significant weight of one of the indicators leads to an imbalance in work. If one department of the enterprise has not completed the tasks, all employees may lose part of their salary. Not all employees have the ability to influence the strategic KPI of the enterprise. if the bonuses depend on the sales volume and net profit, then such specialists as a secretary or an economist will not be able to influence it.

Note: author's development based on [7, 8, 11, 12]

So, at the heart of the KPI system are two theories – the idea of controlling and revising goals and managing goals. The essence of the theories boils down to the possibility of forecasting the results for the set goals and planning their achievement through the implementation of KPI. The effectiveness of the motivation system based on KPI as a whole depends on the justification determination

of the very indicators of evaluation result of activity. There are basic KPIs that can be used for all trade enterprises [11, 12].

However, the complexity of the application of the KPI-based motivation system at trade enterprises is that it is impossible to implement the scheme of another successful enterprise, because the effectiveness of the sales personnel motivation system depends on the individual factors of the functioning of a particular enterprise. For example, a sales strategy; sales system; features of sales management; features of the business processes of the enterprise; distribution of responsibilities within the department and between them; organizational culture, etc. The concept of «key indicators» means that among the indicators that characterize the work of an employee, select those that are most related to the goals of the department, subsection and the enterprise as a whole.

The practical experience of KPI implementation proves that from 3 to 5 indicators are used in most cases. That is not more than 7 for managers and from 3 to 5 for other staff members [6].

The generalization of approaches to the definition of key performance indicators of a trading company allowed to substantiate seven main KPIs:

- 1) sales volume;
- 2) sales by 1 m²;
- 3) the average check;
- 4) the number of returns;
- 5) the ratio of wages to sales;
- 6) conversion;
- 7) staff development.

Sales volume is a key indicator of the success of the trading company, which is the aggregate value of the proceeds received over a period of sales and services.

It is advisable to measure the volume of sales not only in monetary terms, but also in the amount of goods sold. Since the quantitative measurement of the sales volume may decrease.

For example, by raising prices, while the revenue will remain at the same level.

The choice of this indicator for the KPI system is necessary, since it shows an increase or decrease in the number of sales of a

trading enterprise. This enables the management to make management decisions in time to improve the situation.

Sales by 1 m² – negative or positive dynamics of this indicator shows how effectively the retail space is used and is one of the best indicators of the performance of a trading enterprise.

Conversion ratio is the ratio of the number of people visiting the supermarket to the number of buyers. It shows how many visitors were converted to buyers. It should be noted that, depending on the specialization of the trade enterprise, the conversion rate can vary significantly from 95 to 5% [11]. For example, the highest conversion rate will be in grocery supermarkets. For example, the conversion rate of a car dealership will only be 5%. Measuring this indicator allows you to track the impact of any innovations or changes in the operation of the commercial enterprise on conversion.

The size of the average check is a key indicator for analyzing the work of a trading enterprise. This indicator is calculated as the supermarket's revenue is divided by the number of checks for a certain period. This is due to the fact that it is the value of the average check that demonstrates the turnover for a certain period of time. Analysis of the average check amount allows you to determine effective goals in order to increase sales.

The number of returns – this indicator is calculated as the number of purchased goods returned during a certain period. The norm of this indicator is determined by research for each specific trade enterprise. Analysis of this indicator allows you to determine the reasons for the return of goods. A very high percentage of the return of goods requires the development and implementation activity to elimination of this situation.

The ratio of wages to sales allows you to evaluate the ratio of staff costs to the number of sales. Increasing the level of the ratio of wages to sales requires revision and optimization of costs.

The degree of staff development has a great influence on the effective functioning of a trading enterprise. Based on the results of personnel assessment, a personnel development program is developed, which is an important factor in ensuring the competitiveness of the enterprise.

The development and implementation of a KPI-based motivation system for trade enterprise consists of three steps [6, 7, 12]:

Step 1. Preparatory: defining the key goals of the trade enterprise and how to achieve them. Taking into account the ways to achieve the main goal, key indicators are allocated for departments and for each employee individually.

The development of the KPI system is carried out by a working group to which employees of all structural divisions are involved.

The KPI can be calculated using the formula:

$$\text{KPI Index} = \text{Share KPI} \times \text{Fact} / \text{Goal} \quad (1)$$

The weight of each KPI is determined by the working group and depends indicator importance of one or another performance indicator.

After the introduction of the KPI system, the procedure for calculating the salaries of personnel is determined. Wage under the KPI system can be calculated using the following formula:

$$\text{Salary} = \text{Fixed part (salary)} + \text{variable (bonus) portion of the salary} \times \text{the result of the KPI in the reporting period} \quad (2)$$

Step 2. Development of a KPI system. Modeling of modern organizational processes is carried out through the introduction of performance indicators. The development of enterprise management processes based on KPIs and the development of regulatory and methodological documentation are being carried out. Necessary without fail to provide the team with information on the implementation of the KPI system at the enterprise.

Step 3. Implementation of the system in the work of the enterprise.

Using the presented approach and substantiated performance indicators, a KPI card of the commercial director of the supermarket was developed (table 2).

Table 2 – The supermarket commercial manager’s KPI card for the reporting period (example)

Goal	KPI value	Share, %	Method of calculation	The measurement level of the result, %			Possible measures
				bounds	plan	challenge	
1	2	3	4	5	6	7	8
Growth of sales volume	Sales volume	25	The aggregate value of the proceeds received over a period of sales and services.	35	50	70	1. Implementation of the supply of goods of different price range (standard packages, business, premium). 2. Creating a unique trade offer. 3. Expansion of promotion channels.
More efficient use of retail space	Sales by m ²	10	Proceeds ratio for the selected period to shop floor space in m ²	80	100	–	1. Introduction of progressive forms (methods) of sale of goods (self-service, sale by samples, sale by catalog). 2. Increasing the commercial space in the total area of the supermarket by reducing other functional premises. 3. Development and implementation of the optimal operation mode of the supermarket.
Increase conversion of	Conversion ratio	15	The ratio of the number of people visiting the supermarket to the number of buyers	85	100	–	1. Monitoring the flow of potential customers and actual buyers. 2. Creating a communication system between seller and buyer. 3. Segmentation of consumers and identification of their needs. 4. Isolation of zones of low-priced staple commodities.

Table 2 continued

1	2	3	4	5	6	7	8
Simulation of the average check growth	Average check	15	The supermarket's revenue is divided by the number of checks for a certain period.	10	15	20	1. Strengthening control over the availability of a mandatory range of high turnover merchandise. 2. Sales organization by offering related products. 3. Introduction of a bonus system for spending a certain amount.
Reduction of returns of purchased goods	Number of returns	10	The number of purchased goods returned during a certain period	5	3	2	1. Providing detailed information on the characteristics of the product. 2. Strengthening control over the quality and terms of sales of goods. 3. Development and implementation of an algorithm for reliable identification of customer needs.
Reduction of the salary capacity level by not less than 10%	Salary capacity	15	The ratio of staff costs to the number of sales	–	10	15	1. Control of pay growth. 2. Control of personnel costs. 3. Comparing the work of staff on different shifts.
Implementation of the staff training plan	Staff development, %	10	The ratio of the actual number of staff who have been trained to the planned number x 100%	80	100	–	1. Carrying out the staff assessment. 2. Professional retraining. 3. Staff rotation. 4. Formation of a corporate culture.
		100					

Note: author's development

An example of calculating the performance ratio is presented in table 3.

Table 3 – The general coefficient of key indicators of the commercial director for the reporting period (example)

KPI value	Share KPI	Plan	Fact	Index KPI
Sales volume	0,25	40	65	0,33
Sales by m ²	0,10	100	92	0,09
Conversion ratio	0,15	100	95	0,14
Average check	0,15	15	15	0,15
Number of returns	0,10	3	5	0,17
Salary capacity	0,15	10	8	0,12
Staff development, %	0,10	100	100	0,1
	1,0	<i>Performance ratio</i>		1,1

Note: author's calculations

The following conclusions can be drawn from the example of the KPI calculation by the commercial manager of the supermarket: the working group set the task which the commercial manager was eager to accomplish and the actual figures give the understanding of the performance level. Thus, the overall ratio of key indicators for the reporting period was 1.1 (110%) which indicates the completion of the task and is considered a positive result, and therefore is encouraged by a bonus to the basic salary (formula 2).

The introduction of KPI helps raising the efficiency of the motivation system as it captures the planned and actual values of staff performance, allows choosing the most effective incentives in each case, helps the employees to understand what reward they will receive and under what conditions they may be fined. It focuses each employee's work on achieving the set goals.

3.6. Аналіз як інструментарій управління розвитком підприємств ресторанного господарства

УДК 657.471.1:640.432

© Топоркова О.В., Акімова Н.С., Наумова Т.А.

© Toporkova O., Akimova N., Naumova T.

Analysis as instrumental management of the development of enterprises of the restaurant government

***Анотація.** Проведено комплексне дослідження теоретико-методичних положень та розробка науково-обґрунтованих практичних рекомендацій з удосконалення аналізу витрат в управлінській обліковій інформаційній системі підприємств ресторанного господарства.*

На сьогоднішній день нагальною потребою є необхідність налагодження управлінської облікової інформаційної системи (УОІС) витратами, як одного з найбільш важливих і водночас складних елементів управління. Саме тому у статті доведено, методичний інструментарій аналізу ефективності управлінських рішень в УОІС за допомогою критеріального коефіцієнту та обґрунтована доцільність використання методів аналізу: «АВС-аналіз» та операційний аналіз «CVP-аналіз» для визначення критерію позитивного управлінського рішення.

Обґрунтована актуальність прийняття управлінських рішень в УОІС для проведення точного розрахунку, конкретного обґрунтування величини витрат і ведення пошуку шляхів їх зниження .

***Ключові слова:** аналіз витрат, управлінська обліково-інформаційна система, підприємства ресторанного господарства, товарний асортимент, сегменти діяльності, цінова політика, комплексний обід.*

Abstract. The purpose of the article is a comprehensive study of theoretical and methodological provisions and the development of

scientifically sound practical recommendations for improving cost analysis in the management accounting information system of restaurant enterprises.

Today, there is an urgent need to establish a management accounting information system (WIPO) as one of the most important and at the same time complex elements of management. That is why the article proves the methodological tools for analyzing the effectiveness of management decisions in WIPO using the criterion coefficient and substantiates the feasibility of using methods of analysis: "ABC-analysis" and operational analysis "CVP-analysis" to determine the criterion of a positive management decision.

The urgency of making management decisions in WIPO for accurate calculation, specific justification of the amount of costs and finding ways to reduce them is substantiated.

Keywords: cost analysis, management accounting and information system, restaurant enterprises, product range, business segments, pricing policy, set lunch

Ринкова економіка та стандартизація фінансової звітності обумовлюють необхідність удосконалення фінансового та управлінського обліку, що неможливо без інноваційних підходів до формування інформаційних систем, які забезпечують підприємства ресторанного господарства оперативною, повною та обґрунтованою інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Інтенсивний розвиток економічних процесів, які відбуваються на підприємствах ресторанного господарства потребують посилення аналітичності інформації.

Управлінська облікова інформаційна система (УОІС) є сукупність керованих параметрів, маніпулюючи якими можливо задовольнити потреби ПРГ [1].

На підприємствах ресторанного господарства процес споживання нерозривно пов'язаний із процесом виробництва. З урахуванням цих та інших нюансів доцільно складати ієрархію елементів комплексу УОІС на підприємствах ресторанного господарства за ступенем зменшення частоти і необхідності використання кожного інструменту як наведено у рис. 1.

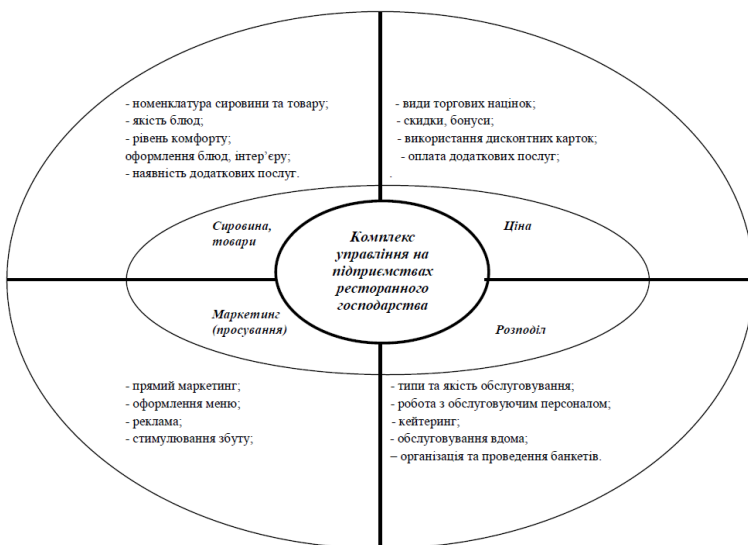


Рис. 1. Ієрархія використання на підприємствах ресторанного господарства ряду інструментів комплексу управління

В залежності від типу, цілей, конкретної ситуації, і стадії розвитку підприємства ресторанного господарства мають вирішити для себе ряд елементів комплексу управління для прийняття ефективних управлінських рішень.

В залежності від стадії розвитку підприємствам ресторанного господарства, що враховують рівень конкуренції і специфіку його роботи, необхідно враховувати особливості політики управління, які наведено у рис. 2.

Підсистема управління підприємств ресторанного господарства пов'язана з сегментами діяльності, виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, інновації [2].

Для наявності цього взаємозв'язку, необхідно визначити основні моменти використання функції УОІС для реалізації ефективності управлінських рішень як наведено у рис. 3.

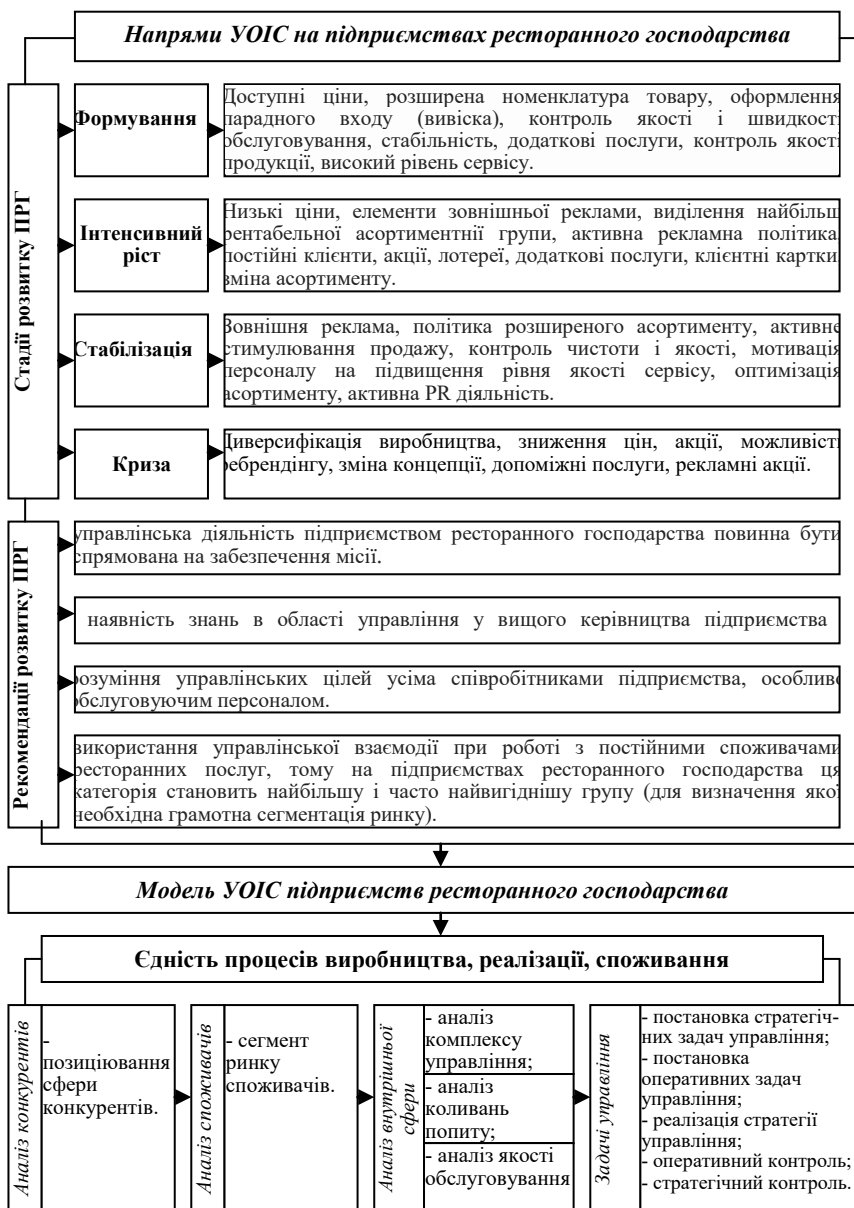


Рис. 2. Напрями УОІС на підприємствах ресторанного господарства



Рис. 3. Функції УОІС на ПРГ

Реалізація функцій УОІС можлива за допомогою різних методів, способів дії, заходів, кожен з яких можна назвати інструментом УОІС.

Для комплексного розвитку діяльності ПРГ необхідна розробка стратегічного плану управління його послуг, бюджету управління, а також постійний моніторинг ділової активності підприємства на ринку з метою виявлення інформації про клієнта, можливих альянсів з партнерами, постачальниками і конкурентами, спрямованих на захоплення зовнішнього ринку та посилення контролю.

Виникає необхідність визначити мотиви, які пояснюють причини відвідування населенням підприємства ресторанного господарства у табл. 1.

Для прийняття стратегічних управлінських рішень в УОІС необхідно розробити класифікацію типів споживчої переваги по групах споживачів, їх характеристикою і описом купівельної спроможності, яку наведено у табл. 2.

Таблиця 1 – Мотиви відвідувань підприємств ресторанного господарства

Мотиви	Склад мотиву
<i>Особисті мотиви</i>	
Рольова поведінка	Багато видів діяльності являють собою засвоєння поведінки, традиційно очікуване як частину певної позиції або ролі в суспільстві - чоловік, бізнесмен та інше.
Розваги	Відвідування підприємств ресторанного господарства може відвернути від рутини повсякденного життя і тим самим являє собою певну форму відпочинку.
Самозаохочення	Різні психічні стани чи настрої можуть пояснити, коли і чому людина відвідує підприємства ресторанного господарства. У цьому випадку похід в кафе або ресторан мотивується не очікуванням користі від наданої послуги, а користі від самого процесу відвідування.
Вивчення нових відей	Відвідуючи підприємства ресторанного господарства, людина дізнається про нові відей і течії, а також про символи, які їх супроводжують. Споживані страви, напої та послуги часто служать символами, що відображають погляди людини, його статус і стиль життя.
Сенсорна стимуляція	Підприємства ресторанного господарства представляють споживачам безліч потенційних сенсорних благ. Споживачі, відвідуючи кафе, закусочні, ресторани отримують задоволення від запахів готової їжі, від музики, що звучить в підприємстві, від виду поданих страв і виробів, від особливостей інтер'єру і комплексу послуг, безкоштовних послуг (сервіровка столу, наявність рослин, фонтанів тощо)
<i>Соціальні мотиви</i>	
Соціальний попит поза домом	Підприємства ресторанного господарства часто є центрами соціальної активності, які дають можливість для спілкування.
Загальні з людьми, що мають схожі інтереси	Підприємства ресторанного господарства, які спеціалізуються на певному асортименті реалізованої продукції (китайська, мексиканська кухня або рибний ресторан) або способу приготування страв (коктейль - або гриль - бар), дають можливість споживачам при відвідуванні обмінятися спеціальною інформацією один з одним та отримати необхідні консультації у обслуговуючого персоналу.
Притягування соціальних груп	Прихильність до певного підприємства ресторанного господарства може відображати прагнення людини належати до певної соціальної групи. Це дозволяє споживачам показати себе успішними чи прихильниками якої - небудь соціальної ідеї.
Статус і почуття влади	Багато аспектів здійснення відвідування підприємств ресторанного господарства представляють людині можливість привернути до себе увагу, викликати повагу або зробити так, щоб обслуговуючому персоналу довелося поставити його рішення. Людина може відчувати владу як при відносинах начальник - підлеглий.
Задоволення від вдалого замовлення	Багато відвідувачів пишаються своєю здатністю зробити найбільш вигідний, на їхню думку замовлення.

Таблиця 2 – Класифікація споживчої переваги та попиту на продукцію і бізнес-послуги підприємств ресторанного господарства

№ з/г	Тип	Характеристика	Купівельна спроможність	Вибір підприємства
1	Реалізаційні	- успішні діяльні люди з хорошим смаком; - кар'єрний ріст та розвиток; - лідери в бізнесі, важливий імідж.	- придбані товари і послуги свідчать про тонкий смак; - дорогі товари і послуги вищої якості.	- модні ресторани з високою репутацією; - дорогі ресторани з хорошою кухнею.
2	Здійснюють виконання	- люди зрілого віку; - забезпечені і задоволені життям з хорошою освітою; - задоволені своєю кар'єрою, сім'єю.	- консервативні: в товарах і послугах цінують міцність, функціональність і цінність.	- сімейні ресторани середньої цінової категорії.
3	Прогнітуючі	- люди роблять кар'єру, для них головне - бізнес. - поділяють думку більшості, віддають перевагу стабільності, не люблять ризикувати, для них важливо враження, вироблене ними на оточуючих.	- престижні товари і послуги, які свідчать про їх високе положення.	- модні ресторани високої і середньої цінової категорії, які свідчать про високе становище і успішності гостя
4	Ризикові	- молоді, енергійні та імпульсивні; - мисливці за гострими враженнями; - привертають зміни, різноманітності, нові можливості.	- більшу частину доходів витрачають на покупку одягу, відвідування ресторанів, кінотеатрів.	- ресторани; - клуби; - ресторани з різною шоу програмою, музикою.
5	Переконання	- консерватори з жорстко фіксованими переконаннями і поглядами.	- вони не найкращі покупці і зазвичай купують товари і послуги добре знайомих їм марок.	- ресторани низької і середньої цінової категорії, фаст-фуду; - дорогий ресторан можливий для важливої події.
6	Намагаються	- не впевнені в собі, які потребують схвалення своїх кроків, їх можливості обмежені. Гроші для них - успіх.	- прагнуть купувати товари і послуги, які по кишені людям з більшими ніж у них доходами.	- фаст-фуду; - ресторани середньої цінової категорії, зі знижками, безкоштовними частуваннями, бранчами.
7	Практики	- самодостатні і практичні, для них головне - сімейні цінності. - консервативні.	- товари і послуги, - володіють функціональною цінністю, або мають прикладне значення.	- ресторани середньої, низької ціни; - бари; - трактири; - невеликі сімейні ресторани.
8	Борються	- люди похилого віку.	- купівельні можливості вельми скромні. Вони змушені обмежувати себе. Якщо покупка неминуча, воліють улюблені марки.	- недорогі кафе; - мережі ресторанів.

Первинною метою проведення управлінського аналізу в дослідженні ринку послуг ПРГ є прогнозування обсягів збуту, купівельна спроможність населення, враховуючи сегменти ринку наведено у рис. 4.

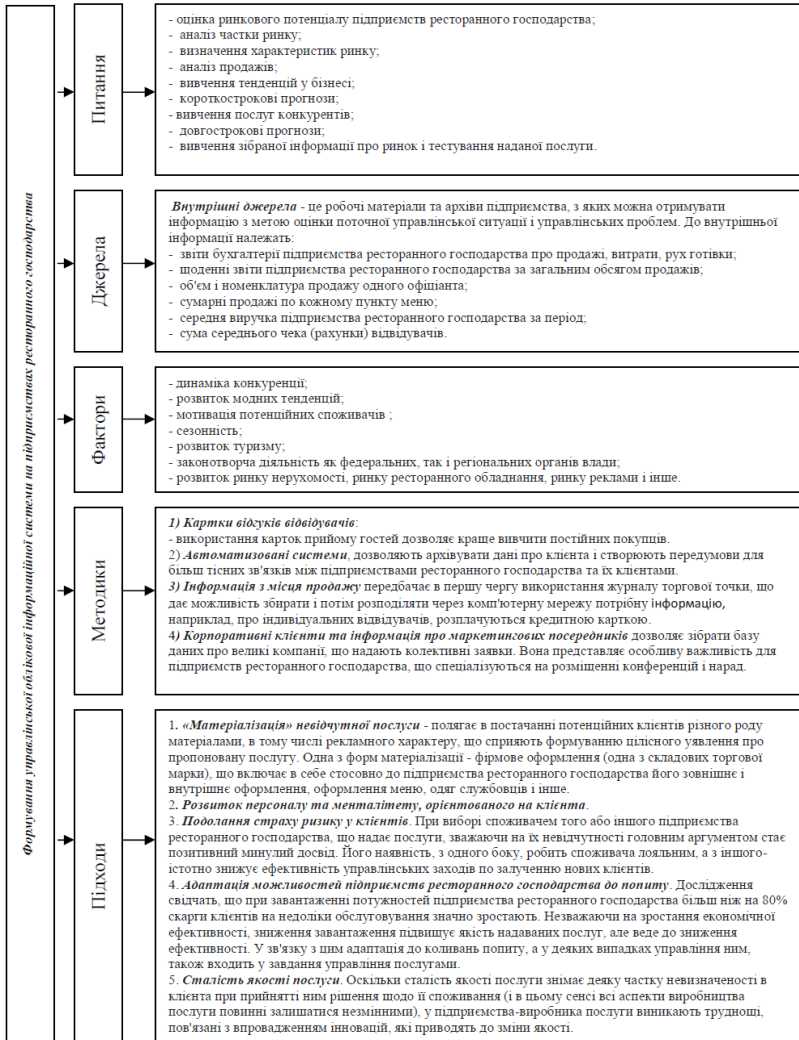


Рис. 4. Формування управлінської облікової інформаційної системи на підприємствах ресторанного господарства

Зазначимо, що прагнення до підвищення ефективності виробництва послуг на підприємствах ресторанного господарства може підвищити ступінь незадоволеності клієнта, а отже, призвести до деякого падіння попиту. У той же час відсутність інновацій веде до втрати конкурентоспроможності [3].

У цій ситуації стає принципово важливим пошук компромісного рішення, яке в ресторанному господарстві приймає приватний характер і визначається рядом факторів (класом ресторану, його концепцією, кухнею тощо).

Таким чином, для результативності і ефективності за сегментами (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації) під час прийняття ефективних управлінських рішень пропонується вести ряд оціночних індикаторів - коефіцієнт ефективності управління, який можливо розрахувати в цілому по підприємству або по стратегіях управління.

Такими підходами вважається запровадження коефіцієнту ефективності управління (виробничою, маркетинговою, фінансовою, інноваційною діяльністю та роботи з персоналом). Коефіцієнт ефективності управління - $K_{\text{уп}}$ можливо застосовувати для прийняття управлінських рішень на підприємствах ресторанного господарства [1]. Розрахунок даного коефіцієнта проводимо визначенням відношення числа управлінських рішень, реалізація яких максимально забезпечує досягнення оціночних індикаторів результативності та ефективності відповідного сегменту діяльності ПРГ до загального числа управлінських рішень, спрямованих на досягнення оціночних індикаторів результативності та ефективності відповідного сегменту діяльності ПРГ.

Коефіцієнт має наступний вигляд:

$$K_{\text{уп}} = \frac{\sum N_{\text{уп}}^+}{\sum N_{\text{уп}}} \leq 1, \text{ відносна одиниця} \quad (1)$$

де $N_{\text{уп}}^+$ – кількість управлінських рішень з позитивним ефектом за обраною ознакою;

N_{yp} – загальна кількість управлінських рішень за цією ознакою.

Цей коефіцієнт змінюється від 1,0 (*max* коефіцієнт управлінських рішень) до 0 (*min* коефіцієнт управлінських рішень), тобто $K_{\Sigma} \leq 1$. Зазначимо, що чим ближче розрахований коефіцієнт до 1-ці тим вище ефективність управління кожного з сегментів діяльності підприємств ресторанного господарства відносно до якого він визначений (в нашому випадку виробництво). Оціночні індикатори формуються і розподіляються за функціональними компонентами УОІС для визначення розрахункових значень.

Інформаційні потоки вхідних компонентів УОІС надають безперервний та цілеспрямований процес збору інформації для підготовки управлінських рішень за сегментами діяльності (у нашому випадку виробництво). Потоки інформації будуть вертикальними: один потік вказівок та вимог до формування обліково-аналітичної інформації, необхідної для цілей управління і другий потік обліково-аналітичної інформації, як ресурсу, готового до використання для цілей управління підприємством ресторанного господарства.

Прийоми управління є ефективними і мають свої специфічні особливості, обумовлені специфікою діяльності підприємств ресторанного господарства: відсутність чіткої класифікації типів підприємств ресторанного господарства; короткочасне зберігання сировини; непостійний характер попиту; одночасність процесів виробництва, реалізації і споживання; складний склад товару.

Для розвитку сучасних ринків послуг ПРГ визначаємо ряд тенденцій зростання значень: якості товару, його ціни і ступеня задоволення споживачів; стійких відносин зі споживачами; значення управління бізнес-процесами та інтеграції управлінських функцій; стратегічних альянсів і мереж; застосування комп'ютерних технологій; етики управління.

Вважаємо, що в перспективі підприємствам ресторанного господарства необхідно переходити на індивідуальну УОІС,

тобто пристосування товарного асортименту і управлінських програм до потреб і уподобань окремих споживачів. [4].

Підходами до управління ПРГ є аналіз, планування, реалізація і контроль над програмами, покликаними цілеспрямовано організовувати взаємовигідні відносини з споживачами ринку ресторанних послуг для досягнення ефективних управлінських рішень. Такі рішення повинні ґрунтуватися на принципах інтенсифікації виробництва (досягнення високих результатів при найменших витратах ресурсів). Підвищити якість виробленої продукції можливо за умови асортиментного переліку виробленої готової продукції та інтересу споживачів до різних кухонь «народів світу», організації і якості обслуговування, розширення спектру послуг. В умовах жорсткої конкуренції результати роботи ПРГ характеризуються цілим комплексом взаємопов'язаних кількісних і якісних показників. Основним серед них поряд з обсягом реалізації (обсягом продажів) є собівартість, прибуток, продуктивність праці та ін. Однак загальна оцінка діяльності ПРГ, в першу чергу, визначається саме обсягом реалізації (обсягу продажів), продукції, робіт, послуг.

Одним з найважливіших завдань управління ПРГ є план реалізації послуг, робіт, продукції. Основним завданням для прийняття управлінських рішень є встановлення оптимального співвідношення між потребами ринку в області конкретних видів продукції, робіт, послуг і виробничими можливостями підприємства як наведено у рис. 5.

При плануванні обсягів використовуються натуральні і вартісні вимірники. Натуральні вимірювачі визначають кількість продукції (робіт, послуг), які повинні бути виконані в планованому періоді. Їх використання забезпечує можливість обґрунтованого розрахунку необхідної кількості устаткування, виробничої потужності підприємства, трудових і матеріальних ресурсів, дозволяє точно визначити витрати на виробництво однієї одиниці послуг (робіт, продукції) [5].

При розробці плану у вартісному вимірювачі, зазвичай, використовують середні ціни з урахуванням рівня інфляції. Більш точно граничний рівень цін визначається після розрахунку



Рис. 5. Завдання УОІС з реалізації послуг, робіт та продукції на підприємствах ресторанного господарства

витрат на виробництво та планового прибутку. Ці ж дані (собівартість та прибуток) використовуються для оцінки і можливого коректування планового обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) з урахуванням точки беззбитковості продажів [6].

Виробнича програма підприємства ресторанного господарства визначає необхідний обсяг виробництва послуг, робіт, продукції в запланованому періоді, який відповідає номенклатурі, асортименту, формам обслуговування і якісним вимогам плану реалізації. Виробнича програма підприємств ресторанного господарства формується таким чином, щоб забезпечити виконання плану реалізації у конкретному періоді на основі наявних виробничих потужностей та має свої особливості виробничого процесу і асортименту готової продукції, тісно пов'язана з планом заробітної плати, плануванням собівартості, прибутком, рентабельністю та інших показників, що розраховуються у фінансовій, управлінській і виробничій ланках ПРГ [7].

Проблема полягає в тому, що виробничі можливості підприємства ресторанного господарства можуть бути більше або менше від запланованого обсягу реалізації. У зв'язку з цим виробнича програма служить інструментом узгодження можливого обсягу реалізації з виробничою потужністю в планованому періоді (рис. 6).

Про якість ресторанного продукту можна говорити лише тоді, коли він у повній мірі задовольняє потреби клієнта і відповідає його очікуванням або перевершує їх. Останнє означає, що «задоволеність клієнта» як ядро місії будь-якого підприємства ресторанного господарства являє собою результат суперечності між очікуваною і фактичною якістю, тобто мова йде про сприйняту якість (комплексні обіди) [8].

З наведеного вище випливає ще одна особливість функціонування підприємств ресторанного господарства - необхідність безперервного поліпшення якості ресторанного продукту, що, загалом, відповідає стратегії управління ПРГ (відмінність - швидкий зворотній зв'язок між входом і виходом сегменту виробництва).

Процес безперервного поліпшення якості на підприємствах ресторанного господарства можна здійснити за допомогою алгоритму адаптації якості у відповідності до вимог споживачів за напрямом в системі управління «управління задоволеністю клієнта» як наведено у рис. 7 [9].

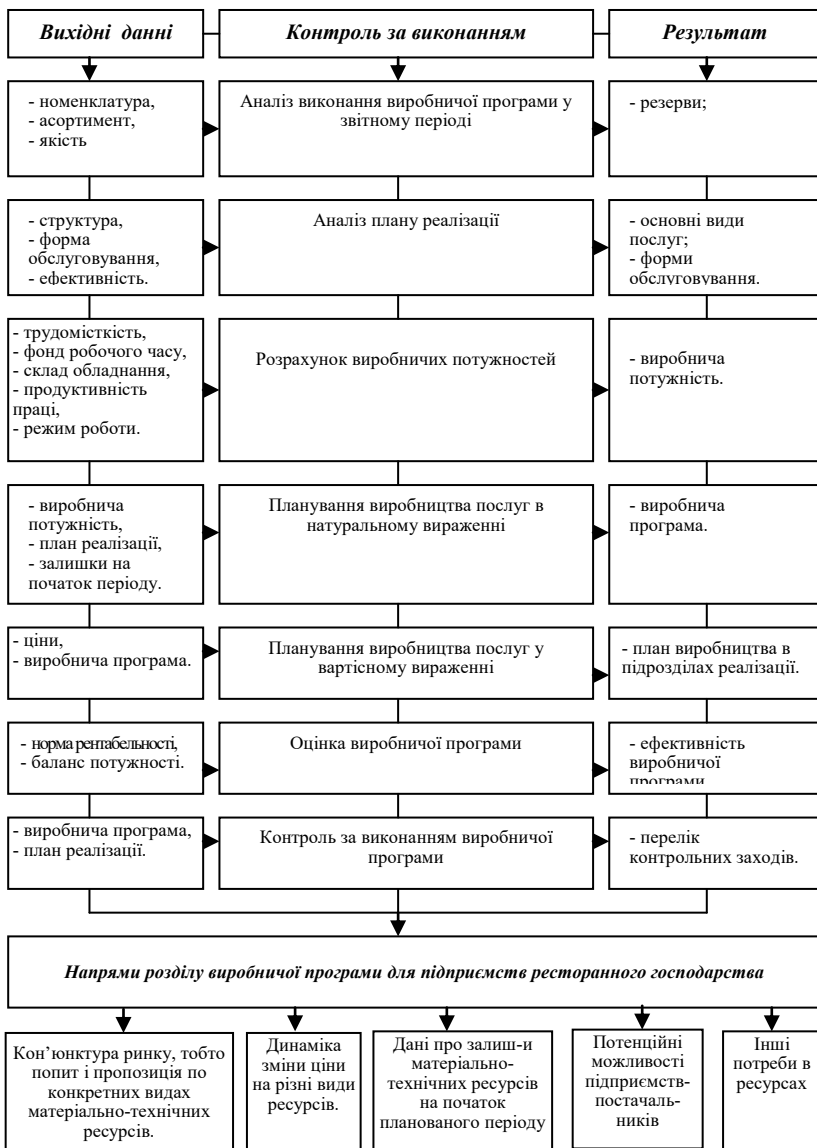


Рис. 6. Система планування виробничої програми для управління діяльністю підприємств ресторанного господарства.

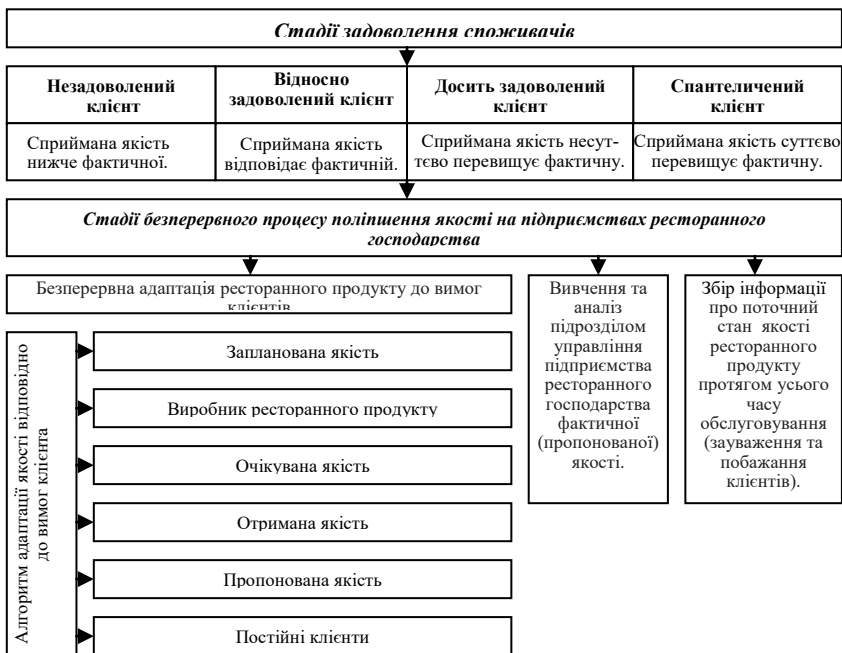


Рис. 7. Схема адаптації якості в залежності від вподобань клієнтів на підприємствах ресторанного господарства

Для підприємств ресторанного господарства характерним є короткий технологічний цикл (приготування страви – його продаж, який супроводжується орієнтацією на персональне обслуговування клієнта). Це викликає необхідність побудови такої управлінської системи, яка б з одного боку була б адаптована до вимог конкретного клієнта, з іншого – допускала б можливість уніфікації окремих управлінських і технологічних операцій.

Таким чином, для підвищення ефективності УОІС є визначення спеціалізації ПРГ та побудова управлінської політики.

Більшість досліджуваних підприємств ресторанного господарства мають свої моделі ефективної взаємодії з клієнтом (технологія реалізації), а також досить обмежений перелік технологічних прийомів приготування страв, що дозволяє виявити

«ключові елементи якості», або успіху, обслуговування клієнтів, досконале знання всіх тонкощів страв, перелічених у меню, умінням пояснити відвідувачеві ідею замовити те або інше блюдо і, нарешті, наявність відповідного психологічного типу особистості, а також сформулювати вимоги, яким вони повинні задовольняти.

В основу концепції УОІС для сукупності досліджуваних підприємств покладено ряд рекомендацій для керівництва підприємства ресторанного господарства (рис. 8).



Рис. 8. Формування вихідних даних для УОІС за сегментом маркетинг

Послуги підприємств ресторанного господарства, що забезпечують задоволення потреб і гармонізацію інтересів споживачів і підприємств (підприємців), що надають ці послуги, повинні відповідати вимогам, наведеним на рис. 9.

Таким чином визначено деякі ключові чинники на підставі яких будуються споживчі очікування при оцінці якості послуг на підприємствах ресторанного господарства (рис. 10). Проведений аналіз сучасної ситуації на ринку ресторанного господарства, дозволив виділити основні можливості утримання конкурентних позицій і розвитку, які відкриває справжня ринкова ситуація.

Один із найважливіших показників результативності діяльності підприємств ресторанного господарства – це оборот продукції та послуг цих підприємств. Він представляє собою вартість проданої власної кулінарної продукції, а також покупних товарів.

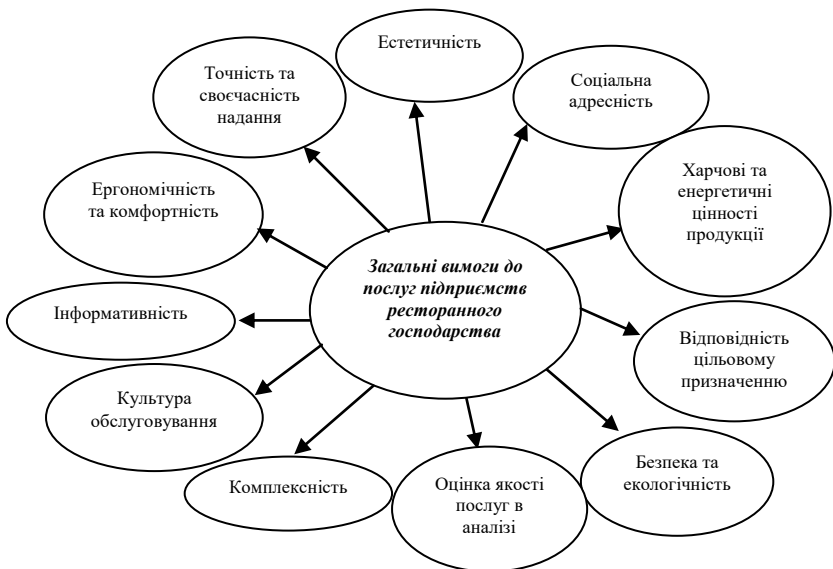


Рис. 9. Загальні вимоги до послуг на підприємствах ресторанного господарства

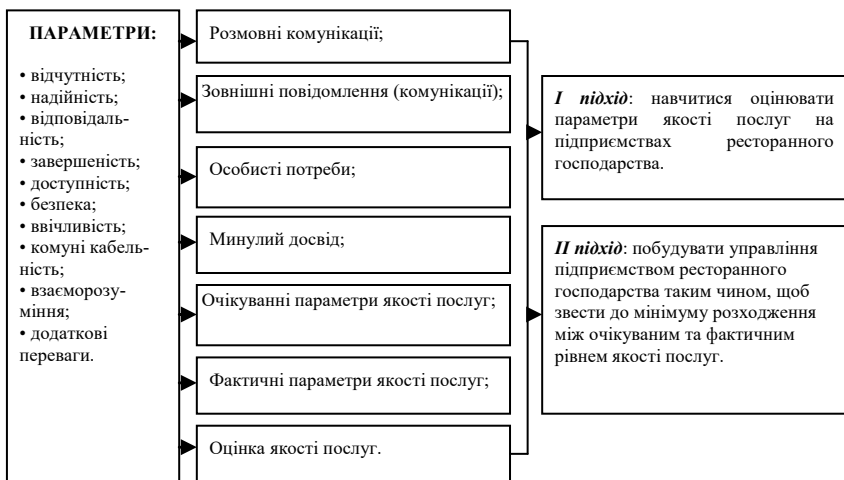


Рис. 10. Схема побудови очікувань споживачів при оцінці якості ресторанних послуг

Спеціалізовані ПРГ розвиваються досить динамічно, орієнтуються на різний віковий контингент, різні смаки та інтереси клієнтів. Відкриваються кафе і ресторани зі спеціалізацією на приготування страв кухонь народів світу. Впроваджені прогресивні форми обслуговування: ресторани виїзного обслуговування (кейтерингові підприємства). Відмінною особливістю ПРГ є те, що значна частина населення побоюються ресторанів, вважаючи, що там «дорого і несмачно». При цьому на ринку майже немає демократичного фаст-фуду і кав'ярень, а середній чек рідко опускається нижче 100 грн.

Таким чином можливо зазначити що розвиток ресторанної індустрії відбувається під впливом процесів глобалізації, що відбувається на динаміці розвитку даного сектора. Зростає попит на нові види послуг, з'являються нові види підприємств, сучасні форми обслуговування (рис. 11).



Рис. 11. Основні тенденції на підприємствах ресторанного господарства в Україні [10]

Проведений аналіз заходів управління дозволив визначити тенденції та проблеми розвитку ресторанної індустрії на сучасному етапі які наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Тенденції та проблеми розвитку ресторанної індустрії на сучасному етапі

Тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства на сучасному етапі	Проблеми сучасних підприємств ресторанного господарства на сучасному етапі
1	2
1. Простежується підвищення вимогливості з боку клієнтів до послуг підприємств ресторанного господарства, що призводить до необхідності приділяти більше уваги підвищенню якості роботи цього сектору господарювання. У цьому зв'язку особливого значення набуває персонал та підвищення якості управління підприємством.	1. Конкуренція. На сучасному ринку підприємств ресторанного господарства складається ситуація недосконалої конкуренції, коли декілька великих фірм виробляють основну масу певного товару. Аудиторія потенційних споживачів велика, різноманітність смаків і потреб величезне, незадоволений попит великий. Інакше кажучи, кожен може знайти свою цільову аудиторію і працювати на неї. Проблема в взаємозамінності пропонованого ресторанного продукту. В умовах кризи виявився формат демократичних підприємств ресторанного господарства, що посилює конкуренцію між основними гравцями ринку.
2. Спостерігається кадровий голод і хронічна нестача персоналу всіх рівнів. З метою вирішення цієї проблеми розроблені професійні стандарти для підготовки кадрів від контактного і первинного виробничого персоналу до керівництва підприємством.	2. Широкий асортимент товарів, страв, послуг. На перший погляд може здатися, що тут немає проблеми. Однак більш глибокий аналіз показує, що це не так. Широкий асортимент породжує складність ефективного управління. Велике підприємство з великим оборотом в управлінні простіше (швидкого харчування fast food): стабільна номенклатура всіх елементів виробництва, логістика закупівель, виробленої продукції і т.д. На автономному підприємстві ресторанного господарства все це змінюється у багато разів швидше і вимагає постійної пильної уваги, оскільки конкуренти і недобросовісний персонал не дремають. У підсумку приходять незрівнянно велика інформаційна насиченість і динамічність процесу управління. Позитивною стороною широкого і відносно легко і швидко мінливого асортименту є можливість легше і швидше придбати конкурентні переваги в порівнянні з великим підприємством ресторанного господарства.
3. Відбувається зростання інвестицій у даний сектор господарювання, це обумовлює не тільки кількісне зростання підприємств ресторанного господарства, але і якісний, що обов'язково необхідно враховувати чинним на ринку гравцям.	3. Висока швидкість обороту капіталу. Сама по собі це більш позитивна характеристика господарювання, а не проблема. Однак вона породжує безліч проблемних питань, необхідність вирішення яких істотно погіршує керуваність підприємства: це підвищення інформаційної насиченості управлінського процесу, оскільки все змінюється набагато швидше в порівнянні з великим підприємством ресторанного господарства; висока привабливість бізнесу для інвесторів, що посилює конкуренцію; пильну увагу владних та контролюючих структур, оскільки бізнес-процеси пов'язані зі здоров'ям людей.

Продовження таблиці 3

1	2
4. Розвиток даного виду господарювання характеризується нерівномірністю, як за сегментами ринку, так і за територіальними показниками. Випереджаючими темпами зростає демократичний сегмент, а елітний в кращому випадку зберігає існуючі позиції, нижній ціновий рівень також залишається на завойованих позиціях ринку.	4. Існування благодатних умов для зловживань персоналу. Це одна з найсерйозніших проблем ресторанного господарства. Вона породжується рядом факторів: неминучість слабо контролюваного участі персоналу в поводженні з потоками готівки; можливість досить просто організувати продаж «свого» на шкоду прибутковості підприємства; можливість проводити різного роду махінації із закупівельними цінами на продукти для приготування страв і ін.
5. Здійснюється прихід на ринок нових гравців з інших видів господарювання, які не обтяжені вантажем «традицій» ресторанного господарства, можуть робити несподівані пропозиції гостям у вигляді нових.	5. Багатопрофільність операційної діяльності підприємства ресторанного господарства, яка породжується необхідністю придбання конкурентних переваг в умовах конкуренції. Це підвищує інформаційну насиченість управління підприємством, знижує контрольованість бізнес-процесів, що розширює можливості для зловживань недобросовісних персоналом.
6. Скорочується невідповідність цін і якості обслуговування в порівнянні зі світовими показниками. Це положення зі зростанням конкуренції і вимогливості потенційних гостей буде прискорено змінюватися в бік світових показників.	6. Складна структура витрат, велика частка постійних витрат (заробітна плата персоналу, орендна плата, оплата комунальних послуг тощо). Специфіка підприємств ресторанного господарства обумовлює сезонну залежність його прибутковості, залежність наповнюваності підприємства гостями від дня тижня, часу доби і таке інше. Крім цього, на підприємствах ресторанного господарства є специфіка калькулювання собівартості проданих товарів, страв, послуг.
7. Відбувається освоєння нових для України видів профільного господарювання. За експертними оцінками, сьогодні зростання ринку корпоративного харчування становить 30% в рік. Він освоюється кейтеринговими підприємствами.	7. Наявність і сильний вплив некерованих факторів. Під цим формулюванням зосереджено все, що стосується взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем: санітарно-гігієнічних контроль і таке інше.
8. У зв'язку із зростанням обсягу ринку збільшуються орендні платежі на приміщення для підприємств ресторанно-розважального господарства.	8. Безліч проблемних питань, пов'язаних з персоналом: гострий дефіцит кваліфікованих кадрів за всіма позиціями від контактного персоналу до ТОП-менеджерів, тобто проблема навчання; проблеми ефективної мотивації; існують вже згадувані проблеми зловживань.

За результатами анкетного опитування споживачі підприємств ресторанного господарства витратитимуть більше грошей на ПРГ, якщо:

- буде більш різноманітне меню - 26,2%;
- з'являться нові види послуг - 21,5%;

- підвищиться якість обслуговування і роботи персоналу - 79%;
- буде більш висока якість пропонованих страв - 84%;
- буде створена приваблива обстановка - 49%;
- з'явиться можливість відвідування ресторану сім'єю - 20%;
- алкогольні напої високої якості 22,4%;
- зручна парковка для автомобілів - 29%, а також використовувати послугу «Бізнес-ланчу», «Комплексні обіди» та «А-ля карт».

Для визначення критерію позитивного управлінського рішення слід використовувати різні методи аналізу. Наприклад, ресурсного, операційного, витратного, інноваційного та ін. Серед цих методів слід відзначити, що найпривабливішими є «ABC-аналіз» та «CVP-аналіз».

Одним із методів аналізу, який дозволяє виділити ресурси (готова продукція) підприємства ресторанного господарства за ступенем їх важливості є «ABC-аналіз» [11].

Даний метод заснований на застосуванні принципу «Паретто», який стверджує, що контроль та управління 20% продукції та послуг, які реалізуються, дозволяє на 80% контролювати виробничу систему (запаси сировини, готову продукцію, товарний асортимент, комплексні обіди, бізнес-ланчі тощо) [12].

Для цього товарні запаси підприємств ресторанного господарства необхідно розподілити на три основні категорії «А», «В», «С» за умовами «ABC-аналізу»:

А – найбільш цінні, 20% - асортименту, 80% - реалізації;

В – проміжні, 30% - асортимент, 15% - реалізація;

С – найменш цінні, 30% - асортимент, 15% - реалізація.

Для виявлення категорій необхідно виділяти ще 3-4 групи за виділеними параметрами. Наприклад, ранжувати за категоріями ABC можливо: постачальників, сировини, споживачів, тривалість періодів реалізації та ін.

Проведений аналіз сукупності підприємств ресторанного господарства з використанням «ABC-аналізу» в системі управління дозволяє приймати управлінські рішення при

керуванні об'ємами готової продукції для реалізації і попиту на той чи інший асортимент продукції, об'ємами запасів, ранжування споживачів (клієнтів, відвідувачів). «АВС-аналіз» слід вважати ефективним для підприємств ресторанного господарства (ресторани, бари, кафе та ін., які мають різні системи обслуговування одночасно: «Комплексні обіди», «Бізнес-ланчі», «А-ля карт», «Індивідуальне замовлення», «Банкети» та ін.) [13]. «АВС-аналізом» дозволяє:

- виявляти суттєві різниці в собівартості деяких блюд, що є одним з питань управління та свідчить про відсутність належного контролю на місцях закупівлі (розкрадання при закупівлях);

- за сегментом відвідувачів ресторану – визначає групи відвідувачів, які обирають ресторан в якості місця для обіду;

- розподілити гостьовий потік рівномірно протягом тижня (% виручки п'ятниці-неділі від загальної суми та понеділка-четверга; суму середнього чека та його змін протягом тижня);

- зазначити переваги сучасних та фірмових блюд, що відповідають концепції та оформленню ресторану;

- оптимізувати процес заготівлі напівфабрикатів, використовуючи інші технологічні процеси;

- провести аналіз за структурою виручки кухні (визначити які страви сумарно приносять більший відсоток виручки кухні);

- визначити переваги системи «А-ля карт» і «Бізнес-ланч» в обідній час оскільки вони перебувають у досить високої конкуренції один з одним («Бізнес-ланчі» замовляє в 2,5 рази більше гостей, ніж гостей, які замовляють «А-ля карт»).

Ефективність управлінських рішень в управлінській обліковій інформаційній підсистемі ПРГ можливо досягти за рахунок проведення навчання, тренінгів та атестації персоналу залу, також маркетингових анкетувань відвідувачів ресторану на предмет виявлення переваг кухні.

Такі напрями роботи дозволять вибрати подальшу стратегію для прийняття ефективних управлінських рішень (розвиток мережі або формат ресторану) за запропонованою анкетною:

а. назвіть 5 причин, чому Ви ходите саме до нас;

б. назвіть підприємства ресторанного господарства, які Ви відвідуєте;

с. які напрямки кухні Ви б хотіли бачити в нашому меню;

д. як часто ви до нас ходите?

Аналіз системи управління ПРГ дозволяє стверджувати, що знижки не мають належного ефекту і не приваблюють гостей: загальна тенденція така, що знижка менше 10% ніяк не сприймається клієнтами, а великі знижки безглузді, так як є втратою прибутку. (Наприклад, маючи знижку 15% на рахунок в 1000 грн. відвідувач заплатить лише 850 грн., а 150 грн. він заощадить і зможе витратити в іншому місці, що буде втратою прибутку для ресторану. Закладати знижку на ціну блюд, при використанні дисконтних програм, призведе до різкого подорожчання, що послугує зменшенню потоку відвідувачів і втрати прибутку, тому пропонуємо для використання програми лояльності відмовитися від дисконтних карт, на користь бонусної програми або подарунків

Іншим підходом до програм лояльності є бонуси: при оплаті рахунку його частка зараховується відвідувачу у вигляді бонусів, які він може витратити в цьому ресторані при наступному відвідуванні. Таки чином, ми прив'язуємо до нас відвідувачів і втрати виручки вже будуть не настільки істотні. Порівняємо наведені програми лояльності. (Наприклад, що відвідувач у першому випадку має бонусну картку, з зарахуванням 10% від рахунку в якості бонусів; в другому – знижку в ті ж 10%. Він приходить до ресторану 2 рази і здійснює приблизно однакові замовлення на 1000 грн., для прикладу візьмемо середню націнку в 250%, таким чином, маржинальний прибуток складе 715 грн. за одним рахунком, без використання програм лояльності. При подальшому відвідуванні відвідувач з бонусною картою зможе закрити ними тільки 90 грн. за рахунком, коли відвідувач з дисконтною картою буде економити 100 грн.).

Ще один варіант програми лояльності – подарунки, у разі ресторану це можуть бути «комплементи від шефа» всім відвідувачам. При даному підході є суттєвий мінус – він не систематизований і не передбачає наявності карт у гостей, але

більш «емоційний», оскільки всім приємно отримувати те, що безкоштовно, (наприклад, невеликий десерт до чаю або маленька закуска), також одним із варіантів лояльності є партнерство, наприклад, співпраця з кінотеатром. (наприклад, різні варіанти знижок на прем'єри або, навпаки, після відвідування прем'єри і надання квитка – одне безкоштовне блюдо).

Одним із завдань УОІС є проведення аналізу надання послуг підприємств ресторанного господарства – послуга «Комплексний обід», послуга «Бізнес-ланч».

Більш придатним для визначення критерію позитивності ефективних управлінських рішень є операційний аналіз - «CVP-аналіз» [13]. Слід вважати, що поряд з математичним моделюванням «CVP-аналіз» становить оборотний зв'язок для уточнення математичного моделювання та разом з обраним коефіцієнтом $K_{\text{зв}}$ – коефіцієнт ефективності управління (формула 1) утворює замкнену управлінську облікову інформаційну систему, оскільки є сегментом управління витратами ПРГ.

Елементами «CVP-аналізу» є: маржинальний дохід; точка беззбитковості; виробничий ліверендж.

Сутність «CVP-аналізу» полягає у вивченні залежностей між фінансовими результатами від витрат та об'єму виробництва та реалізації готової продукції, товарів, послуг [14].

Оскільки надання послуг «Бізнес-ланчів», «Комплексних обідів» є дуже гнучкою і залежною від багатьох факторів, то саме оперативний аналіз дозволить здійснювати моніторинг для прийняття ефективних управлінських рішень.

За рахунок таких елементів «CVP-аналізу» як: розрахунок маржинального доходу та розрахунок точки беззбитковості в процесі аналізу необхідно для розрахунку використовувати наступні формули:

$$P_r = V_r - \Pi_{\text{вз}} - \Pi_{\text{оз}}, \quad (2)$$

де P_r – прибуток від реалізації, грн.;

V_r – виручка, грн.;

P_{e3} – змінні витрати, грн.;
 P_{o3} – постійні витрати, грн.

Враховуючи, що аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства необхідно проводити за кожним найменуванням комплексного обіду, то вираз (2) необхідно записати у вигляді:

$$P_r = Q \times C_{ko} - P_{e3} - P_{o3}, \quad (3)$$

де Q - кількість реалізованих комплексних обідів даного найменування за розглядає мий період часу, шт.;

C_{ko} – ціна комплексного обіду, грн.

Точка беззбитковості (BEP^*) визначається за умови, коли прибуток дорівнює нулю ($P_r=0$). Тоді:

$$BEP^* = \frac{P_{e3} + P_{o3}}{Q \times C_{ko}}. \quad (4)$$

Відношення (дріб) за формулою (4), у цьому випадку, дорівнює одиниці: $BEP^*=1$, та не має розмірності. Але точку беззбитковості також можна виражати у натуральних одиницях, наприклад, грн. або одиницях продукції, що реалізовано. Тоді, точка беззбитковості – об'єм виробництва та реалізації продукції, при якому витрати будуть компенсовані доходами, а при виробництві і реалізації наступної одиниці продукції підприємств починає отримувати прибуток.

Точку беззбитковості можна визначити в одиницях продукції, як мінімальну кількість продукції (Q_{min}), при якому дохід реалізації цієї продукції повністю перекривають всі витрати на її виробництво; та у грошовому вираженні, як мінімальну величину доходу, при якій повністю окупуються всі витрати (прибуток при цьому рівний нулю) або з урахуванням очікуваного розміру прибутку [11].

Виходячи з цього зробимо наступні перетворення:

$$BEP = Q_{\min} \quad (5)$$

$$Q_{\min} = \frac{П_{e3} + П_{o3}}{Ц_{ko}} \quad (6)$$

або

$$BEP = \frac{П_{e3} + П_{o3}}{Ц_{ko}} \quad (7)$$

Маржинальний дохід – це первинна виручка від реалізації над всіма змінними витратами, пов’язаними з даним об’ємом реалізації. Вона показує вклад підприємства на покриття постійних витрат та отримання прибутку. Іншими словами, маржинальний дохід – це різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами [11].

$$МП = Ц_{ko} \times Q - П_{e3}, \quad (8)$$

де $МП$ – маржинальний дохід, грн;
 $Ц_{ko}$ – ціна комплексного обіду, грн;
 Q – кількість комплексних обідів, шт.;
 $П_{e3}$ – змінні витрати, грн.

Критична точка $МП^*$ може бути виявлена, як точка, в якій маржинальний дохід рівний постійним витратам, тобто:

$$МП^* = П_{o3}, \quad (9)$$

де $МП^*$ – маржинальний дохід в критичній точці, грн.

або

$$Ц_{ko} \times Q^* - П_{e3} = П_{o3} \quad (10)$$

З цього випливає:

$$Q^* = \frac{П_{e3} + П_{o3}}{Ц_{ко}} \quad (11)$$

Як видно, вирази (7) та (11) ідентичні, тому обидва підходи можуть використовуватися в аналізі діяльності підприємства ресторанного господарства, оскільки:

$$BEP = Q^*. \quad (12)$$

Категорія маржинальний прибуток, також може бути використана для планування прибутку об'єму виробництва, який потрібно досягти для отримання запланованого прибутку.

Використовуючи економіко-математичне моделювання у підприємств ресторанного господарства з'являється ряд управлінських рішень:

1-ше управлінське рішення – визначено ціною політикою;

2-ге управлінське рішення – вибір асортименту комплексних обідів.

В результаті «CVP-аналізу» з використанням економіко-математичного моделювання підприємство отримує ряд управлінських рішення (комплексні обіди за *min* ціною + комплексні обіди по середній ціні + комплексні обіди за *max* ціною), за якими по конкретному управлінському рішенню, можливо виявити точку беззбитковості.

Наприклад, за різницею Δ (шт.) між кількістю реалізованих комплексних обідів за період часу, що аналізується, та точкою беззбитковості:

$$\Delta = Q - BEP, \quad (13)$$

або

$$\Delta = Q - Q^* \quad (14)$$

З формул (13) та (14) видно, що величина Δ може дорівнювати «0», або мати позитивне чи негативне значення.

Тому, за позитивне управлінське рішення (N_{up}^+ , формула (1)) будемо вважати таке, яке призвело до виконання умови:

$$\Delta > 0 \quad (15)$$

Розрахунок точки беззбитковості підприємств ресторанного господарства можливо проводити графічним методом. Позитивним вважається таке управлінське рішення для якого точка беззбитковості ВЕР нижча за об'єм виробництва за звітний період.

Графічний метод розрахунку точки беззбитковості дозволяє визначити, що з N прийнятих управлінських рішень, загалом, по підприємству за *max* ціною, середньою та *min* отримано:

0.86N – позитивних управлінських рішень;

0.09N – від'ємних управлінських рішень;

0.05N дорівнює 0 (від'ємне), що є також управлінським рішенням.

Покриття витрат, які приводять до від'ємного прибутку (збитку), не є ефективним рішенням (тобто позитивним), тому що не виконується умова формули 15, де $VER \leq M$ одиниць проданих комплексних обідів за обраний період (5 днів).

Здійснюючи критеріальну оцінку ефективності управлінських рішень («CVP-аналіз»), з'являється можливість використовувати коефіцієнт ефективності управління K_{ey} [1] для підприємства ресторанного господарства. (за формулою 1).

Розрахунок даного коефіцієнту ефективності управління за обраний період по ПРГ складає:

$$K_{ey} = \frac{19}{22} = 0,86$$

Відносна одиниця = 0,86, або 86%, що не є максимальним значенням хоча і досить висока.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що 20% найменування асортименту забезпечені ефективними управлінськими рішеннями за обраним коефіцієнтом

ефективності управління та приносять 80% прибутку (принцип Паретто, описаного вище). $K_{\text{эу}} = 0,86\%$, та його слід вважати достатнім для функціонування підприємства. Асортимент з 3-х комплексних обідів є баластом, (22-19) але забезпечує відвідуваність клієнтами даного підприємства ресторанного господарства, тобто є ознакою для управлінських рішень – привабливість споживачів.

Отже, ПРГ повинні використовувати нові управлінські рішення вихідних даних для яких необхідні нові розрахунки за допомогою економіко-математичного моделювання. Таким чином управлінська облікова інформаційна система стає замкненою.

Крім того підприємствам ресторанного господарства слід звернути увагу на вплив «АВС-аналізу». При моделюванні за *тах* ціною комплексних обідів, наприклад – 99 грн, при продажі 200 одиниць комплексних обідів в обраному періоді (5 днів – робоча неділя), можливо провести аналіз точки беззбитковості на виконання умов: $\Delta > 0$; $\Delta < 0$ за графічним способом (рис 12-18).

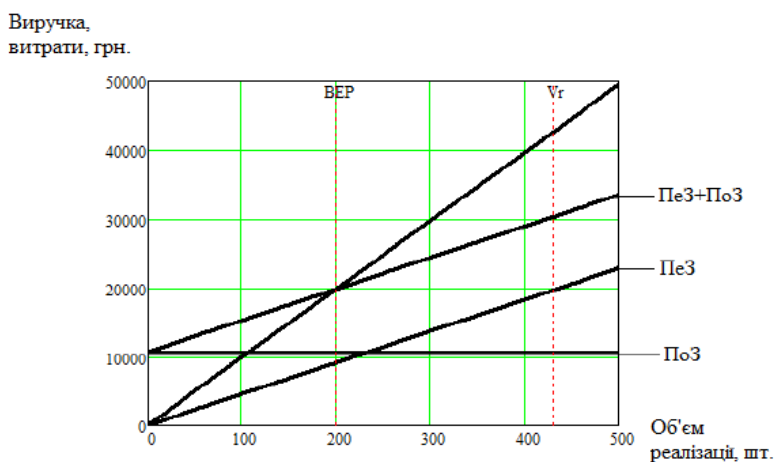


Рис. 12. Визначення ВЕР для комплексного обіду №1

Виручка,
витрати, грн.

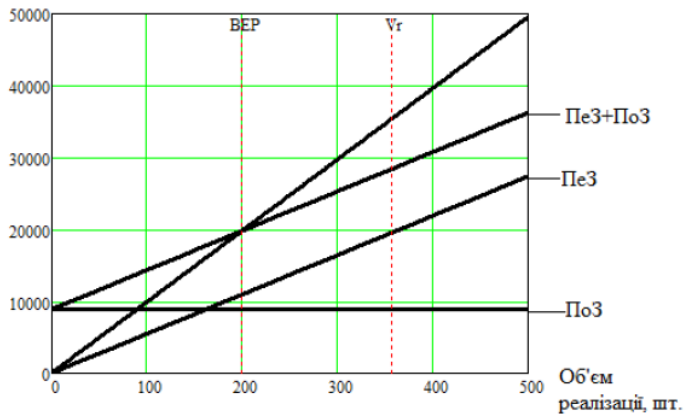


Рис. 13. Визначення ВЕР для комплексного обіду №2

Виручка,
витрати, грн.

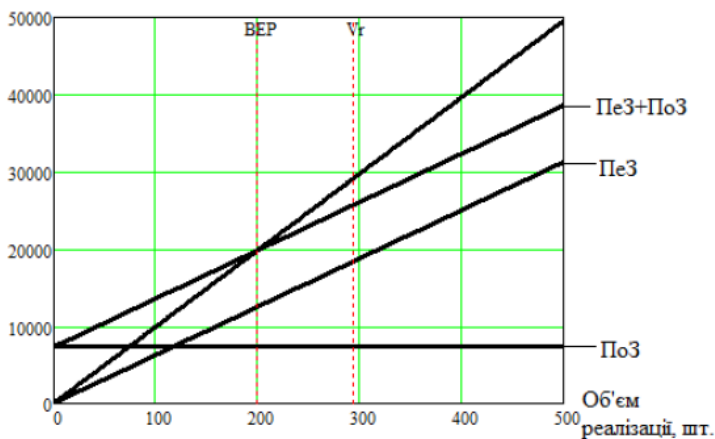


Рис. 14. Визначення ВЕР для комплексного обіду №3

Виручка,
витрати, грн.

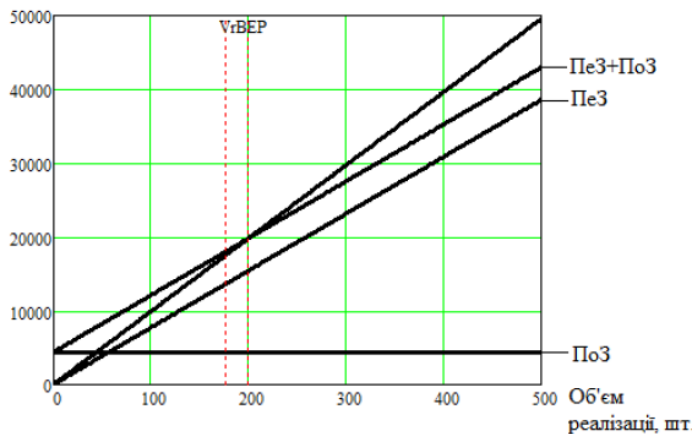


Рис. 15. Визначення ВЕР для комплексного обіду №4

Виручка,
витрати, грн.

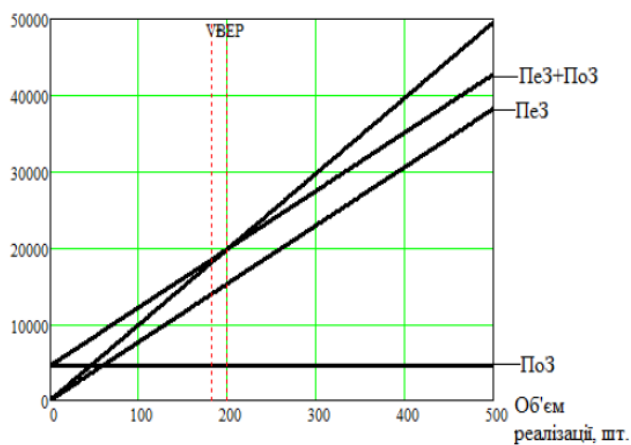


Рис. 16. Визначення ВЕР для комплексного обіду № 5

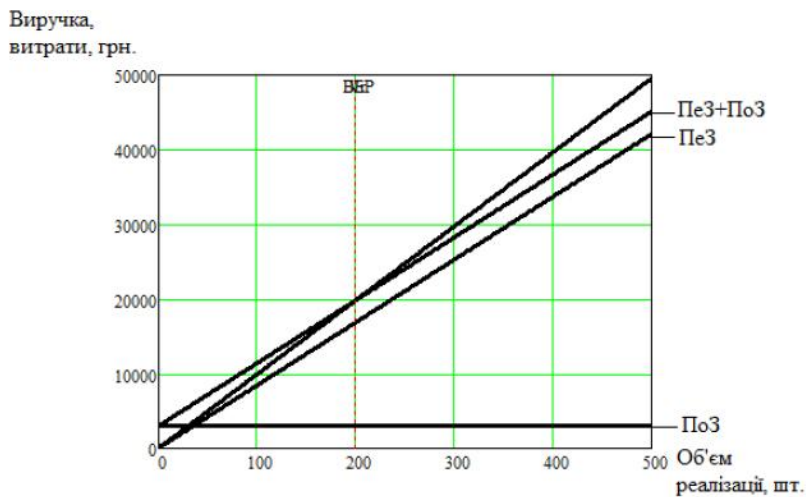


Рис. 17. Визначення ВЕР для комплексного обіду №6

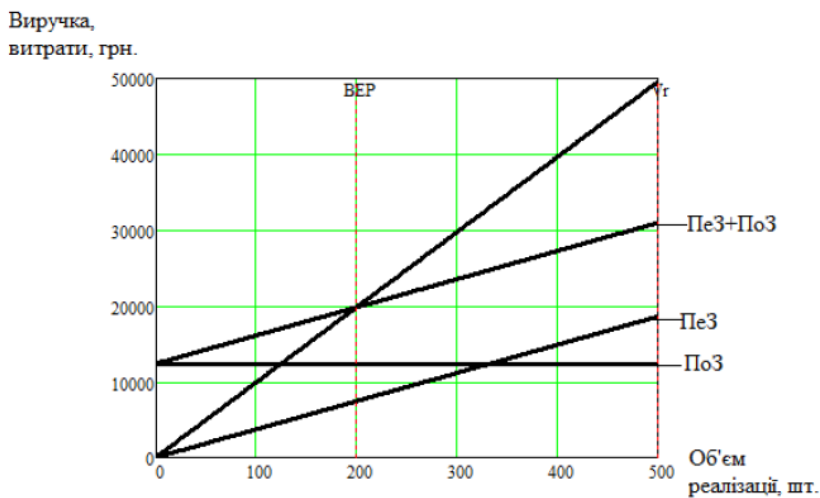


Рис. 18. Визначення ВЕР для комплексного обіду №7

Таким чином, в результаті проведеного аналізу за розглянутим прикладом по методу «CVP-аналізу» в залежності між фінансовим результатом витрат та об'єму виробництва та реалізації готової продукції (комплексні обіди) за обраною категорією (max ціна 99,00 грн. з семи варіантів комплексних обідів) визначено:

I. за двома варіантами комплексних обідів досягнуте від'ємне значення:

- комплексний обід № 4 – негативний результат $BEP > 150$ ($200 > 177$)

- комплексний обід № 5 – негативний результат $BEP > 100$ ($200 > 183$)

II. за одним варіантом комплексного обіду досягнуто нульове значення, тобто теж відноситься до від'ємного.

- комплексний обід 6 – нульовий результат $BEP = 200$ ($200 = 200$)

III. за двома варіантами комплексних обідів досягнуте від'ємне значення

- комплексний обід №1 – позитивний результат $BEP < 250$ ($200 < 431$)

- комплексний обід №2 – позитивний результат $BEP < 300$ ($200 < 358$)

- комплексний обід №3 – позитивний результат $BEP < 250$ ($200 < 295$)

- комплексний обід 7 – позитивний результат $BEP < 350$ ($200 < 500$)

Підводячи підсумок, можливо відзначити, що замкнута управлінська облікова інформаційна система з елементами економіко-математичного моделювання, «CVP-аналізу», «ABC-аналізу» і може вважатися ефективною для управління підприємствами ресторанного господарства.

Проведений аналіз сучасного стану, тенденцій і перспектив розвитку підприємств ресторанного господарства дозволив визначити, більшість підприємств ресторанного господарства відноситься до ресторанів преміум класу, постійні відвідувачі, швидше за все, залишаться лояльними до зміни цінової політики.

На ринку ресторанного господарства в спостерігається тенденція до:

1. Розвиток ресторанних мереж на ринку підприємств ресторанного господарства відзначає багато підприємств з національною кухнею. Як мережа працюють тільки суши-кафе «СушіЯ», ресторани: «Мафія» та «Якіторія», також є сегменти швидкого харчування, представником якого є «Макдональдс», «Бістро».

2. Відкриття ресторанів у супермаркетах, так звані «фуд-корти». (Наприклад, кафе «Територія відпочинку»). Кафе, які ввели в практику карти клієнта супермаркету «Z» і успішно випробували новий канал збуту – через мережу супермаркетів.

3. Розвиток соціальних сегментів індустрії ресторанного господарства - це харчування молоді та студентства, харчування дітей. Регіонам потрібні заклади, у які можна буде без значних витрат заходити кожен день, відвідування яких стане повсякденною справою (демократичні ціни, середній чек буде від 100 від 200 грн.).

4. Існують проблеми розвитку у високо ціновому сегменті ресторанів. Ніша елітних ресторанів в регіонах досі вільна. За підрахунками, частка елітних ресторанів, складає менше 8%. Елітний ресторан не дають такого прибутку, як, наприклад, мережа кав'ярень або фаст-фуду. Створити заклад високого рівня досить складно. «Товар ресторану» – це якість кухні, атмосфера, інтер'єр, сервіс, меблі, посуд та інше. Для підприємств ресторанного господарства в цілому сильними сторонами є інтер'єри і в деякій мірі атмосфера. За всіма іншими складовими підприємства ресторанного господарства часто не дотягують до рівня «елітний».

3.7. Формування управлінської звітності в системі бухгалтерського обліку підприємств ресторанного господарства

УДК 338.512

© Топоркова О.В., Ільченко М.О., Янчева І.В.

© Toporkova O., Ilchenko M., Yancheva I.

Formation of management reporting in the system of accounting of restaurant enterprises

***Анотація.** Дослідження присвячено сучасним аспектам формування управлінської звітності в управлінській обліковій інформаційній системі підприємства ресторанного господарства (ПРГ). Розглянуто один із важливих аспектів налагодження управлінської облікової інформаційної системи (УОІС) витратами, як одного з найбільш важливих і водночас складних елементів управління.*

Визначено ефективні механізми стратегічного управління ПРГ, процеси їх функціонування, обліково-аналітичні аспекти, структурний підхід до формування показників в управлінській обліковій інформаційній системі (УОІС) та звітності.

Доведено, що продумана стратегія розвитку та управління ПРГ є суттєвою ланкою трансформаційних процесів в Україні. Охарактеризовано основні моделі управлінської звітності в системі обліку ПРГ. Ключові моменти з цього приводу доцільно використовувати в управлінській обліковій інформаційній системі на ПРГ. На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження розроблено форми управлінської звітності, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень та підвищення привабливості бізнесу.

***Ключові слова:** фінансова звітність, управлінська обліково-інформаційна система, аналітичний облік, підприємства ресторанного господарства, документообіг, сегменти діяльності, система показників, витрати.*

Abstract. *The study is devoted to modern aspects of the formation of management reporting in the management accounting information system of the restaurant business (RB). One of the important aspects of setting up a management accounting information system (MAIS) with costs as one of the most important and at the same time complex elements of management is considered.*

Effective mechanisms of strategic management of RB, processes of their functioning, accounting and analytical aspects, structural approach to the formation of indicators in the management accounting information system (MAIS) and reporting are identified.

It is proved that a well-thought-out strategy for the development and management of PWG is an essential part of transformation processes in Ukraine. The main models of management reporting in the accounting system of RB are characterized. Key points in this regard should be used in the management accounting information system on the RB. On the basis of theoretical and methodological approaches to the study, forms of management reporting have been developed, which will significantly increase the effectiveness of management decisions and increase the attractiveness of business.

Keywords: *financial reporting, management accounting and information system, analytical accounting, restaurants, document management, business segments, system of indicators, costs.*

На сьогоднішній день нагальною потребою є необхідність налагодження управлінської облікової інформаційної системи (УОІС) витратами, як одного з найбільш важливих і водночас складних елементів управління Самостійним напрямком УОІС є відображення специфіки бізнес-процесів підприємства ресторанного господарства (ПРГ) і його діяльності за допомогою розробки взаємопов'язаних планів виходячи з поставлених цілей функціонування, контролю за виконанням даних планів, використання коригуючих впливів на відхилення від параметрів їх виконання.

Порядок організації первинного обліку витрат на ПРГ ведеться на основі сформованої системи нормативного

регулювання обліку (державна уніфікована система документації). Фінансовий та управлінський облік будуються на одному і тому ж масиві первинних даних, але містять різну інтерпретацію і представляють різну підсумкову інформацію. В той же час ефективне функціонування управлінського обліку можливе лише за умови його інформаційного взаємозв'язку з фінансовим обліком. Для визначення необхідної і достатньої кількості показників можливо використовувати збалансовану систему показників (ЗСП). Для успішного керівництва ПРГ потрібен структурний підхід до формування показників в УОІС за способом їх збалансованості, а саме запропонована управлінська облікова інформаційна система, яка повинна містити ряд аспектів діяльності (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток).

Дані аспекти дозволяють комплексно оцінити картину поточної стратегії ПРГ та його динаміки. Збалансована система показників повинна стати своєрідним «каркасом» для трансформації стратегії в набір операційних цілей, що визначають її поведінку і фінансове благополуччя.

Незважаючи на те, що запропонована Д. Нортоном та Р. Капланом [1] концепція вже десятиліття використовується в УОІС підприємствами ресторанного господарства у зарубіжних і вітчизняних науковців не спостерігається однотайність у визначенні системи збалансованих показників. На наш погляд, збалансовану систему показників можна розділити на групи А і Б яка наведено у табл. 1.

В Україні діє державна уніфікована система документації, що забезпечує скорочення загальної кількості документів. Система управлінського обліку передбачає розробку методики організації обліку, системи внутрішнього контролю, аналізу витрат на виробництво та збут. В умовах ринкової економіки підприємства ресторанного господарства самостійно приймають рішення, як їм класифікувати витрати, наскільки деталізувати місця виникнення витрат і як їх пов'язувати з центрами відповідальності.

В управлінському обліку головна мета класифікації витрат полягає у забезпеченні деталізації витрат, що дозволяє надати

Таблиця 1 – Групи збалансованої системи показників

Група А	Група Б
Збалансована система показників як система управління	Збалансована система показників як система, що забезпечує інформацією процес управління
Д. Нортон, Р. Каплан, П. Р. Нівен, Х. Рамперсад і С. Силбигер	Інституту професійних бухгалтерів з управлінського обліку (США) і В. П. Фоміна, М. В. Мельник
Перевагою її використання є можливість вимірювання та оптимізації діяльності всього підприємства. За допомогою трансформації стратегії організації в конкретні завдання і показники, при цьому фінансові і не фінансові показники повинні представляти собою баланс між зовнішніми звітними даними для акціонерів і споживачів і внутрішніми бізнес-процесами, навчання та розвитком. Акцентується увага на тому, що чотири складові збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, а також, збалансована система показників використовує не фінансові показники для оцінки діяльності, але найбільшого розмаху в застосуванні даний підхід досяг тільки в період створення збалансованої системи показників.	Збалансованість як цільова установка передбачає випереджаюче зростання результатів виробництва над витратами на їх отримання та переважання інтенсивних факторів над екстенсивними, коли підвищення кінцевих результатів (збільшення ринків збуту продукції, капіталу і т. д.) супроводжується зниженням питомої витрати ресурсів у процесі їх досягнення та призначена вчасно подавати сигнали про відхилення поточної ситуації від запланованої з метою своєчасного прийняття необхідних управлінських рішень з удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства ресторанного господарства
Система показників діяльності, складається з елементів (організаційна система збалансованих показників, особиста система збалансованих показників, загальний менеджмент на основі якості, управління результативністю та управління компетенціями, цикл навчання Колба).	Надання такої інформації керівництву гарантує центр відповідальності. Тому в даному випадку існує зворотний зв'язок між керівником підприємства ресторанного господарства та центром відповідальності. Ефективність системи управління підприємством залежить від її інформаційного забезпечення, яку здійснює система обліку, у даному випадку система управлінського обліку.
Внутрішня звітність повинна складатися як по підприємству в цілому, так і за структурними підрозділами.	

допомогу апарату управління в прийнятті вірних і обґрунтованих рішень.

Наявність класифікації витрат дозволяє виділення тієї їх частини, до складу якої можна внести корективи, виходячи з особливостей діяльності організації. Практика організації управлінського обліку передбачає різні варіанти класифікації витрат залежно від цільової установки, а також системи обліку [1].

В процесі обліку виникає необхідність виділення витрат за економічними елементами та статтями калькуляції, тобто за економічним змістом. Ознак класифікації витрат за економічними елементами не дозволяє обчислювати собівартість окремих видів продукції, встановити обсяг витрат конкретних структурних підрозділів підприємства ресторанного господарства. Для вирішення ряду завдань застосовують класифікацію витрат за статтями калькуляції, яка дозволяє визначити призначення витрат, їх роль, організувати контроль над ними. На підставі зазначеного угруповання будується аналітичний облік витрат на виробництво.

Номенклатура статей витрат підприємств ресторанного господарства за економічними елементами повинна стати об'єктом фінансового обліку, оскільки саме вона використовується при складанні річної фінансової звітності і не дозволяє встановити обсяг витрат окремих підрозділів як наведено у рис. 1.

Облік витрат в розрізі центрів відповідальності повинен стати засобом підвищення оперативності інформації як первинного, так і оперативного обліку для управління процесом виробництва власної продукції підприємств ресторанного господарства.

Отже, управлінський облік несе інформативну функцію, яка повинна бути подана до відповідної управлінської звітності [2].

Особливістю управлінської звітності на підприємствах ресторанного господарства є те, що вона будується виключно на потреби керівництва та складається в реальному масштабі часу; в ній надається інформація про минулі та справжні події,

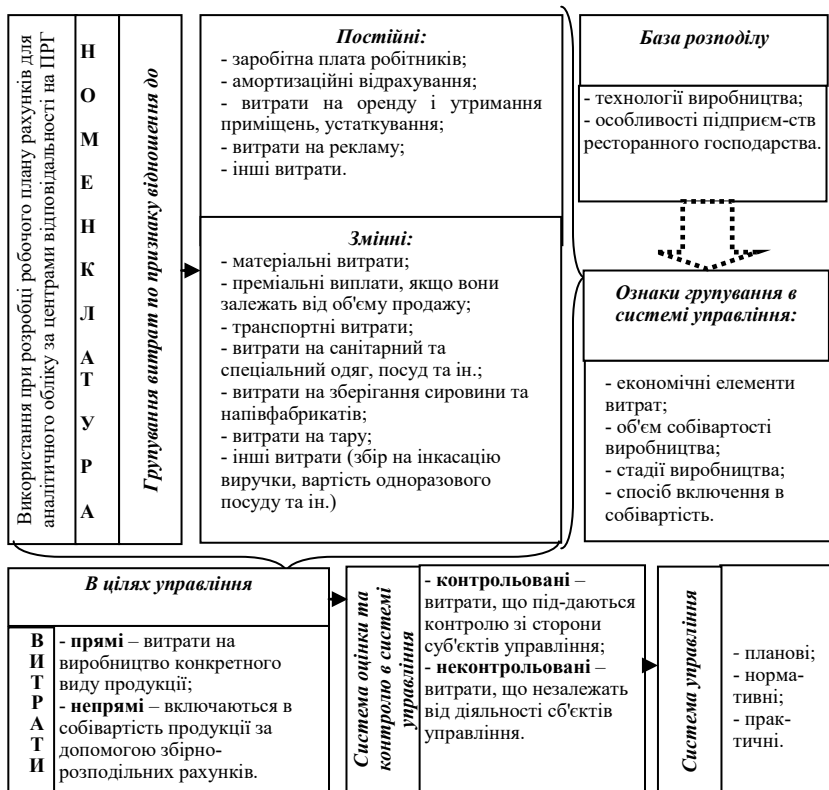


Рис. 1. Номенклатура статей витрат на виробництво і реалізацію продукції на підприємствах ресторанного господарства в управлінському обліку

прогнози на майбутнє та забезпечує швидкий огляд діяльності підприємств. Вона формує відомості про фактичну, а не про нормативну ефективність, містить інформацію по стратегічні та довгострокові рішення. Проаналізовані дані надаються в зручній формі, і вона не обумовлена юридичними нормами [3].

У зв'язку з тим, що система управлінського обліку законодавчо не регулюється, підприємства можуть розробляти та впроваджувати елементи управлінського обліку. Організація документообігу в системі управлінського обліку, специфіка

форм звітності управлінського обліку розробляються та затверджуються підприємствами ресторанного господарства самостійно у залежності від специфіки діяльності та інформаційних потреб. Але, не дивлячись на індивідуальність такої звітності, існують загальні вимоги, яким вона повинна відповідати.

На наш погляд, управлінські звіти підприємств ресторанного господарства (зведений контрольний розрахунок на виробництві (цех кулінарної продукції) для ПРГ; управлінський звіт про реалізацію комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції на ПРГ; управлінський звіт про виробництво комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції; збалансований управлінський звіт про прибутки та витрати на ПРГ) повинні відповідати ряду вимог, які зображено на рис. 2 [5].



Рис. 2. Вимоги до управлінських звітів на підприємствах ресторанного господарства

В УОІС управлінська звітність повинна відображати інформацію за місцями виникнення витрат і бути оперативною як відображено на рис. 3.

При складанні управлінської звітності необхідно керуватись структурою управління ПРГ та технологічним процесом її виробництва, а систему управлінської звітності будувати за виробничими процесами [4].

Для виявлення сутності витрат ПРГ в залежності від виконуваних функцій та виявлення можливостей економії окремих видів витрат, вважаємо, доцільним є групування за ознаками (стадії виробництва організації громадського харчування; економічні елементи витрат; зміна обсягу обороту і випуску продукції власного виробництва; спосіб включення витрат в собівартість) та розподілом на групи (витрати на виробництво; витрати на продаж; витрати, пов'язані з організацією споживання (збут)).

У своїй практичній діяльності ПРГ спираються на розрахунки повної собівартості продукції власного виробництва. При цьому не враховується той факт, що розподіл непрямих витрат між окремими стравами носить суб'єктивний характер. Змінивши базу розподілу, підприємство отримує інші результати калькуляційних розрахунків, відмінні від колишніх. Не існує такої системи калькуляційних розрахунків, яка дозволила б визначити собівартість одиниці продукції зі стовідсотковою точністю. Будь-яке непряме віднесення витрат на продукцію власного виробництва спотворює фактичну собівартість, знижує точність калькулювання. УОІС диктує інший підхід до вирішення даного завдання – найбільш точною є собівартість, розрахована за прямими витратами. Частково цей підхід реалізує система «директ-костінг», оскільки в калькуляцію включаються витрати, безпосередньо пов'язані з приготуванням продукції власного виробництва. Однак критерієм точності калькулювання служить не повнота включення витрат у собівартість, а спосіб їх віднесення на те або інше блюдо.

У нашому випадку – це центри відповідальності (постачання, виробництво та збут). Оскільки витрати центрів



Рис. 3. Інформаційна система управління підприємством ресторанного господарства

відповідальності невиробничої сфери не мають прямого впливу на інформаційне забезпечення обліку витрат, облік витрат в розрізі центрів відповідальності повинен стати засобом підвищення оперативності інформації як первинного, так і оперативного обліку для управління процесом виробництва власної продукції. Вирішення поставлених завдань здійснюється шляхом впровадження централізованої системи управління, яка передбачає розподіл відповідальності між апаратом управління при управлінні, плануванні і контролі витрат та результатів діяльності підрозділу в залежності від організаційної структури підприємства ресторанного господарства. Поділ виробничої організації на центри відповідальності залежить від галузевих особливостей, технології та організації виробничого процесу, методів переробки вихідних матеріалів (сировини), складу продукції, рівня технічної оснащеності та інших факторів.

Отже, управлінський облік несе інформативну функцію, яка повинна бути подана до відповідної управлінської звітності. Для успішної постановки управлінського обліку за центрами відповідальності на ПРГ необхідно класифікувати їх, виходячи з обсягу повноважень і відповідальності, як наведено у табл. 2.

Особливістю управлінської звітності на ПРГ є те, що вона повинна будуватися виключно на потреби керівництва і складається в реальному масштабі часу; в ній надається інформація про минулі і теперішні події, прогнози на майбутнє. Проаналізовані дані надаються в зручній формі, і вона не обумовлена юридичними нормами [5].

Тому вважаємо, що за допомогою представленої системи формування управлінської звітності керівник зможе оперативно отримувати інформацію про матеріально-технічне забезпечення, рівні виробництва та реалізації продукції, про стан кредиторської і дебіторської заборгованості, що дозволить контролювати взаємовідносини з контрагентами.

Отже, звіти про витрати з переробки сировини є ключовими в контролі процесу здійснення витрат з тим ступенем деталізації, який дозволить швидко відреагувати на будь-які зміни і своєчасно запобігти їх [6].

Таблиця 2 – Формування управлінської звітності за центрами відповідальності на підприємствах ресторанного господарства

Центри відповідальності	Форми управлінської звітності				
	Звіт про запаси сировини та матеріалів	Звіт про закупку сировини	Звіт про виготовлення продукції	Планові звітні калькуляції	Звіти, інструкції
Відділ постачання	Необхідність в сировині та допоміжних матеріалах	Перелік контрагентів (постачальники)	-	Необхідність в сировині та допоміжних матеріалах	-
Відділ виробництва	Необхідність в сировині та допоміжних матеріалах	-	Випуск готової продукції	Необхідність в сировині та допоміжних матеріалах	-
Відділ продажу	-	Перелік контрагентів (покупці)	Запаси готової продукції	-	-
Відділ обслуговування, управління	-	-	-	Планово-економічні показники	Організація роботи служби безпеки
* Збалансований управлінський звіт про прибутки та витрати на підприємствах ресторанного господарства (пропозиція автора)					

Виходячи з вищезазначеного, вважаємо, що в той же час виникає необхідність удосконалення первинного обліку витрат та форм звітності.

На ПРГ застосовуються різноманітні документи з обліку витрат, які систематизуються за об'єктами обліку витрат та видами продукції. На підставі первинних документів за підсумками місяця формують виробничий звіт, в якому відображаються всі витрати цеху (кухні) за місяць, що понесені на виробництво власної продукції. Але система управлінського обліку повинна формуватися на масиві якісної та кількісної інформації про витрати для їх аналізу і контролю, у зв'язку з чим, нинішні джерела інформації не відповідають цим вимогам.

Документообіг на ПРГ не забезпечує інформацією аналітичний облік руху продукції власного виробництва, виходу готових страв і отримання відходів, що в свою чергу, обмежує інформацію бухгалтерської служби для ведення оперативного обліку. Зокрема, дані по нормативним витратам знаходять відображення в регістрах бухгалтерського обліку як фактичні, завуальовуючи дійсні результати виходу страв. Нерідко,

отримані в процесі виробництва страв, відходи не обліковуються і не документуються, так само, як їх випуск не відображається у технологічних журналах.

Отже, виникає потреба для управлінської облікової інформаційної системи в удосконаленні документального оформлення обліку виробничих витрат і виходу готової продукції на ПРГ в цілях прийняття рішень, як наведено на рис. 4.

Таким чином пропонуємо формування додаткових облікових реєстрів для документального забезпечення обліку витрат за рівнями управління:

- «Зведений контрольний розрахунок на виробництві (цех кулінарної продукції) для підприємств ресторанного господарства»;

- «Управлінський звіт про реалізацію комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції на підприємствах ресторанного господарства»;

- «Управлінський звіт про виробництво комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції»;

- «Збалансований управлінський звіт про прибутки та витрати на підприємствах ресторанного господарства».

В результаті дослідження визначено ряд недоліків первинного обліку які наведено на рис. 5.

Аналіз руху документообігу в діючій системі обліку на ПРГ не забезпечує інформацією аналітичний облік руху виробництва, виходу готової продукції і отримання відходів, а дані оперативного обліку, в свою чергу, використовуються бухгалтерією обмежено. Зокрема, дані по нормативних витратах знаходять відображення в реєстрах бухгалтерського обліку як фактичні, вуалюючи дійсні результати виходу продукції.

Отже, потребує удосконалення документального оформлення обліку виробничих витрат і виходу продукції на ПРГ. Як показує практика, документи не завжди пристосовані для первинного обліку з виходу готової продукції, а також фіксування використовуваних сировинних ресурсів. Система документообігу, як інформаційна база для здійснення контролю за витратами при виробництві продукції, повинна будуватися на

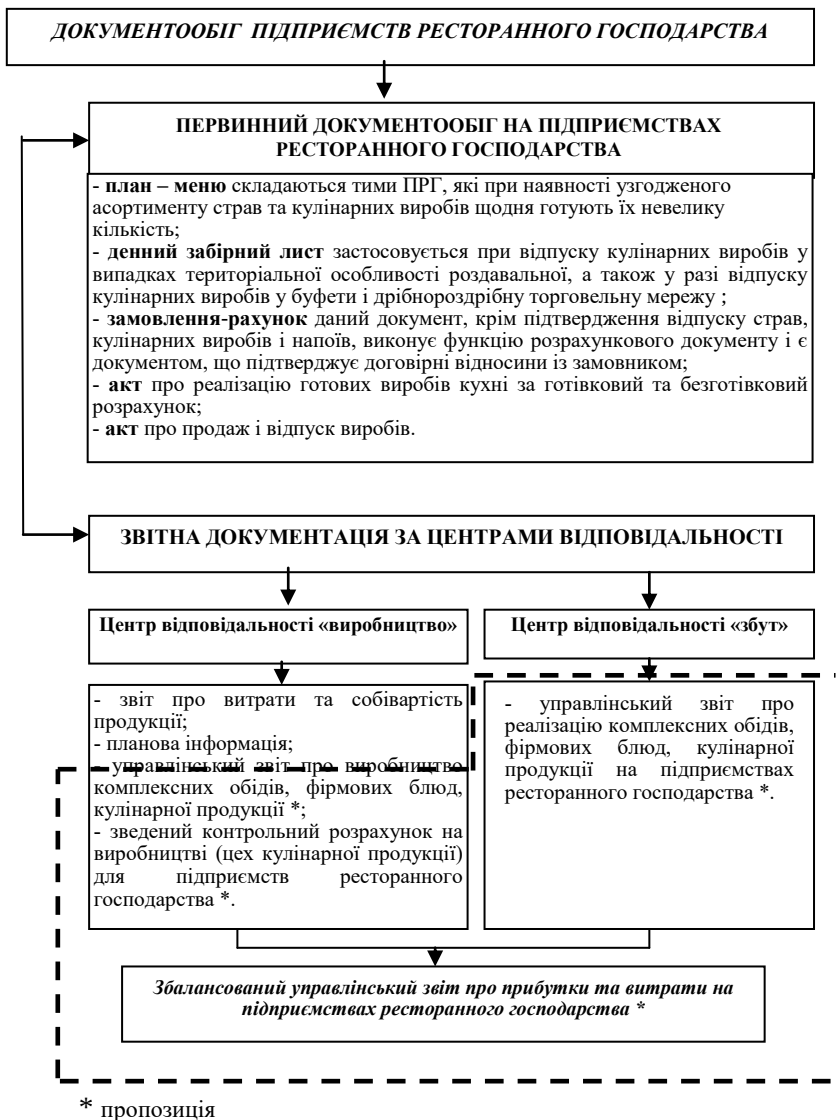


Рис. 4. Документообіг на підприємствах ресторанного господарства

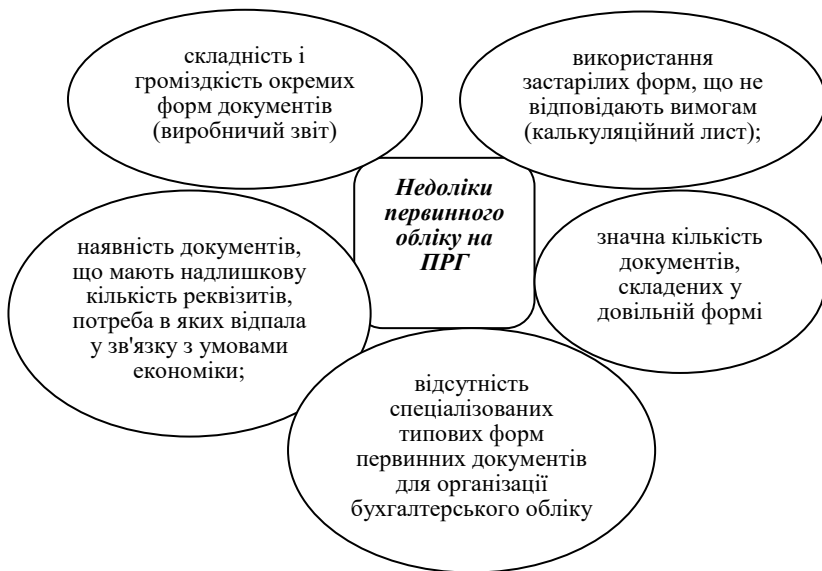
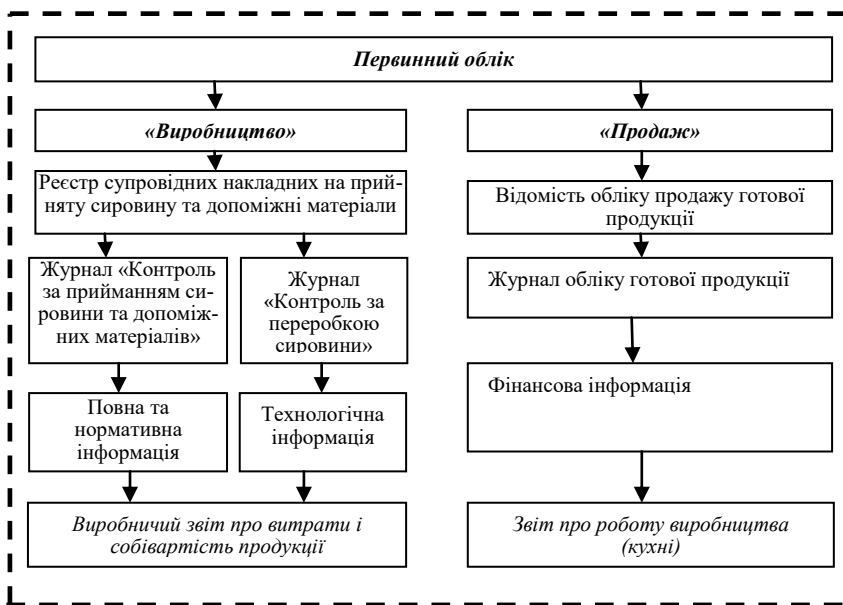


Рис. 5. Недоліки первинного обліку на підприємствах ресторанного господарства

організаційно-виробничій структурі підприємства, а також необхідно дотримуватися принципу ступеневої звітності, тобто принципу ієрархічності.

Це дозволяє на кожному рівні управління формувати звіти із зменшенням їх деталізації у напрямку до більш високого рівня управління та забезпечити контроль за плановими і фактичними показниками, на результат яких керівник структурного підрозділу може вплинути.

На підставі розглянутої моделі управлінської звітності ПРГ (рис. 3) розроблено систему документообігу по кожному етапу з урахуванням специфіки даної галузі, що має стати засобом підвищення оперативності інформації для управління процесами виробництва. Рух інформації про витрати на етапі підготовки, переробки сировини у продукцію та її продаж пропонуємо оформлювати у послідовності, представлений на рис. 6.



* — пропозиція

Рис. 6. Схема документообігу витрат на етапі «Підготовка, переробка сировини у продукцію та її продаж на ПРГ» на підприємствах ресторанного господарства

Для регулювання процесу формування внутрішньої управлінської звітності з урахуванням галузевої специфіки діяльності необхідно впровадження Положення щодо управлінської звітності («Положення про управлінську звітність для підприємств ресторанного господарства»), яке б відображало мету складання цієї звітності, користувачів, форми звітності, закріплювало відповідальних за складання, а також періодичність і строки її подання.

Це положення є корисним для бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, оскільки враховує всі вимоги, є джерелом достовірної інформації та основою для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Проблема організації обліку і контролю витрат та їх інформаційне забезпечення в системі управління підприємством

завжди була об'єктом пильної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Галузеве дослідження витрат як об'єкта управління та їх класифікація мають істотне значення не тільки як вимірювання їх рівня, але розглядаються як підсистема системи управління підприємства в цілому, так і по структурних підрозділах.

Таким чином, однією з головних умов, що впливають на формування релевантної управлінської інформації є застосування елементів нормативного методу обліку витрат. Необхідним є введення в форми первинних документів ПРГ, таких реквізитів, як фактичні і нормативні витрати, фактична і планова ціна, що сприятиме посиленню інформаційної та контрольної функції обліку. Інформаційні роботи по систематизації та коригуванню норм витрат складаються з: матеріалів; грошових ресурсів; трудових витрат; обчислення нормативної собівартості продукції за виробами; у відповідності з послідовністю технологічного процесу; організації оперативного обліку змін норм і відхилень; ведення аналітичного обліку витрат на виробництво і складання звітної калькуляції фактичної собівартості продукції, що безпосередньо пов'язані із застосуванням нормативного методу обліку витрат.

Отже, даний метод дозволяє застосовувати в управлінні такі інструменти, як контроль і аналіз, шляхом порівняння фактичних витрат з нормативними за певний період часу і по кожному центру відповідальності.

Традиційної фінансової звітності недостатньо для повного задоволення потреб управління в інформації, що спричинило за собою виникнення такого явища як збалансована система показників, яка увібрала в себе і традиційні фінансові параметри з відображенням ретроспективного аспекту, та прогнозні показники майбутнього розвитку. Використання системи збалансованих показників це – невід'ємний елемент інформаційної бази розробки і функціонування цієї системи, що забезпечує ведення бухгалтерського та управлінського обліку [7].

Зарубіжний досвід дозволяє сформулювати принципи побудови системи збалансованих показників діяльності ПРГ:

- однозначність змісту і методики розрахунку показників у всіх структурних підрозділах підприємства;

- охоплення всіх ключових факторів успіху, що враховуються при розробці стратегії; взаємозв'язок показників, використовуваних для оцінки ключових аспектів діяльності підприємств;

- простота розрахунку показників; порівнянність даних (можливість порівняння показників);

- економічна обґрунтованість розрахунку показників.

Система управлінського обліку в УОІС корисна для всіх зацікавлених у фінансовому становищі груп осіб та дозволяє простежити послідовність прийняття управлінських рішень, визначає механізм контролю та складання звітності, має можливість чіткого формулювання завдань для структурних підрозділів та визначає відповідальність за них. Таким чином, стає, дуже важливим створення надійної системи внутрішнього контролю за досягненням збалансованих показників і встановленням особистої відповідальності за виконання цих показників.

Отже, управлінський облік ПРГ для формування звітності повинен містити в собі:

- дані внутрішньої управлінської звітності центрів відповідальності повинні відображати інформацію оперативно за місцями виникнення витрат і бути оперативною;

- дані для ефективної роботи кожного структурного підрозділу, що використовують у своїй діяльності систему збалансованих показників;

- інформацію про систему збору, аналізу, внутрішньої системи контролю, управління витратами і бюджетування, прогнозування фінансової та управлінської інформації;

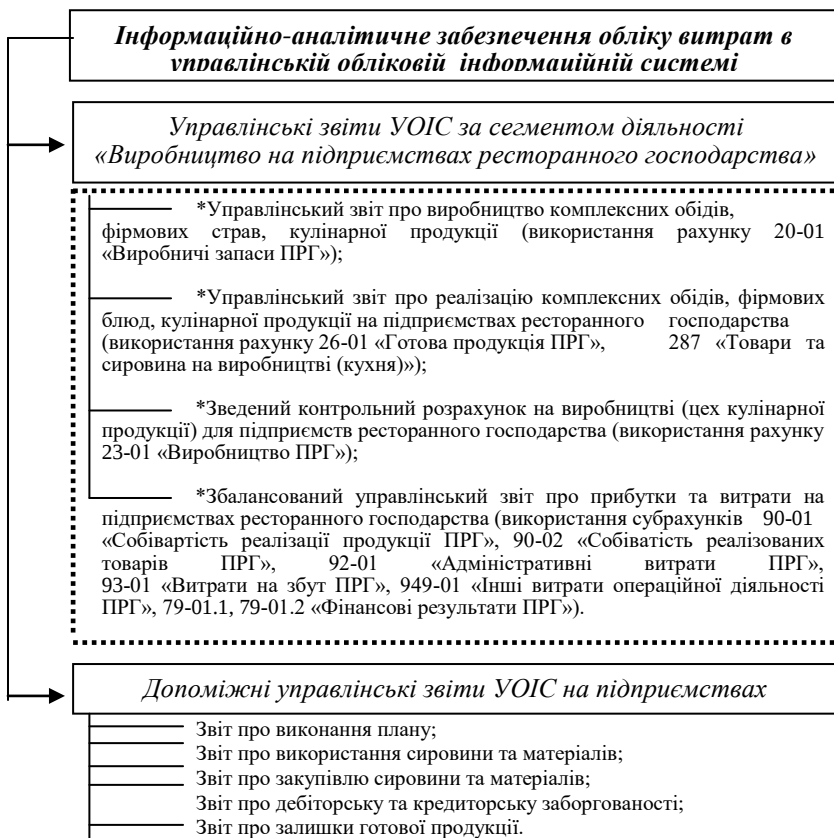
- дані для проведення достовірної оцінки інвестиційних проектів та інновацій.

Крім того, при організації системи управлінської звітності по витратах і собівартості продукції власного виробництва необхідно керуватись структурою управління підприємством ресторанного господарства і технологічним процесом її виробництва.

Враховуючи зазначене, пропонуємо систему управлінської звітності з обліку витрат на підприємствах ресторанного господарства будувати за виробничими процесами. Оскільки витрати центрів відповідальності не виробничої сфери не мають прямого впливу на інформаційне забезпечення обліку витрат, розроблено систему формування управлінської звітності за центрами відповідальності на підприємствах ресторанного господарства саме у виробничій сфері діяльності (рис.7), а для інформаційно-аналітичного забезпечення обліку та контролю витрат в управлінській обліковій інформаційній системі пропонуємо ввести додаткові звіти, які можуть надаватися як в графічному, так і в табличному вигляді як наведено у рис. 8. Запропоновані форми доцільно заповнювати як по кожній структурній одиниці центру відповідальності, так і по центру відповідальності в цілому.



Рис. 7. Управлінська звітність за центрами відповідальності на підприємствах ресторанного господарства



* пропозиція

Рис. 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку витрат в управлінській обліковій інформаційній системі на підприємствах ресторанного господарства

Для організації контролю за діяльністю структурного підрозділу та ведення інформації за формами внутрішньої управлінської звітності необхідно призначити відповідальних осіб за надання цієї звітності. Так само, в адресній частині зазначених форм слід відображати назву підприємства, центр відповідальності, відповідальна особа, термін надання звітності та код структурного підрозділу.

В основу системи інформаційно-аналітичного забезпечення обліку витрат на внутрішньогосподарському рівні ПРГ, в цілях управління витратами в УОІС повинен бути покладений принцип - «витрати - випуск-результат», так як при всіх відмінностях в методиці і техніці обліку витрат і калькулювання собівартості продукції в цілому вони базуються на послідуєчій реалізації даного принципу.

Запропоновані форми управлінської звітності: «Зведений контрольний розрахунок на виробництві (цех кулінарної продукції) для підприємств ресторанного господарства»; «Управлінський звіт про реалізацію комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції на підприємствах ресторанного господарства»; «Управлінський звіт про виробництво комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції»; «Збалансований управлінський звіт про прибутки та витрати на підприємствах ресторанного господарства» спрямовані на вирішення завдань управління собівартістю, тобто визначення ефективності виробництва, контролю за використанням всіх видів ресурсів, виявлення резервів їх економії.

Зміст і склад запропонованих управлінських звітів полягає в наступному:

– «Управлінський звіт про виробництво комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції» формується на основі інформації по кожному етапу технологічного процесу за допомогою зведеного контрольного розрахунку. У даному звіті формується інформація про нормативні і фактичні витрати та витрати на виробництво продукції в розрізі виділених технологічних етапів. Даний документ формується відповідно до запропонованої номенклатури статей витрат, що також дозволяє формувати «Збалансований управлінський звіт про прибутки та витрати на підприємствах ресторанного господарства», а також відображає розрахункову інформацію діяльності за центрами відповідальності та його структурних підрозділів. В ньому формується фактична і планова собівартість одиниці продукції. При формуванні даного управлінського звіту аналіз собівартості продукції має важливе

значення, так як він дозволяє визначити тенденції зміни собівартості, своєчасно виявити відхилення від плану, показати чинники, що впливають на її приріст або зниження. Основними об'єктами повинні бути показники - елементи і статті витрат та собівартість продукції. При складанні звіту слід приділити особливу увагу виконанню планових (нормативних) показників з метою проведення порівняльного аналізу за певний період. Перевагою даного звіту є те, що в ньому міститься інформація, яка дозволяє наочно побачити з чого складається собівартість виробленої продукції, також визначити частку тих чи інших витрат у загальній сумі витрат на виробництво, простежити за виконанням планових нормативів витрат на визначений період, своєчасно виявити відхилення і прийняти оперативні рішення щодо їх виникнення. Призначення даного документу проявляється в тому, що в кінці місяця інформація, згрупована в ньому за відхиленнями, у цілях контролю та аналізу відхилень, може бути зіставлена з регістрами підрозділів (виділених етапів). У відповідності з чим, контроль за допомогою цього звіту може здійснюватися на двох рівнях: на рівні виробничого етапу і підприємства в цілому. У відповідності з принципом, покладеним у формування концепції управлінської звітності наступним регістром є «Зведений контрольний розрахунок на виробництві (цех кулінарної продукції) для підприємств ресторанного господарства».

– «Зведений контрольний розрахунок на виробництві (цех кулінарної продукції) для підприємств ресторанного господарства» є зведеним документом, який підсумовує інформацію з виробництва на певний період часу, як підприємства в цілому, так і за технологічними етапами окремо. Звіт формує інформацію про вихід готової продукції в кількісному і вартісному вираженні з урахуванням якості продукції власного виробництва. Він може бути складений виробничими менеджерами з певною періодичністю (щодня, щотижня, щомісяця). Необхідність даного звіту в структурі управлінської звітності підтверджується тим, що дані звіти можуть використовуватися для планування виробничого процесу та реагування на виниклі відхилення. Так само даний

звіт корисний і фахівцям інших центрів відповідальності. Менеджерів відділу продажів - для планування обсягів продажів, відділу постачання для планування закупівель сировини, основних і допоміжних матеріалів для завершення майже завершених одиниць виробництва. І безпосередньо самому керівництву підприємства для аналізу і динаміки виробництва та продажів, їх корекції, якщо це необхідно, і для процесу планування всієї основної діяльності. Результати діяльності центрів відповідальності формуються у «Збалансованому управлінському звіті про прибутки та витрати на підприємствах ресторанного господарства».

– «Управлінський звіт про реалізацію комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції на підприємствах ресторанного господарства» використовується керівництвом підприємства для планування своєї діяльності на певний період і служить джерелом інформації про те, скільки грошових коштів отримано або буде отримано від продажу. Даний звіт для ПРГ рекомендується складати як в натуральному, так і грошовому вираженні. В залежності від потреб керівництва, дані реалізації комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції в звіті можна формувати за видами продукції, покупцям, включаючи повну або вибірккову інформацію.

– «Управлінський звіт про реалізацію комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції на підприємствах ресторанного господарства» використовується для аналізу динаміки реалізації підприємства та моніторингу ситуації на ринку збуту готової продукції, планування діяльності з реалізації, відстеження подій використання залишків готової продукції для продажу та формування замовлень на виробництво продукції. Для проведення такого роду аналізу істотним буде розрахунок точки беззбитковості обсягу продажів і рентабельності продажів. Інформаційною базою для формування цього звіту є «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)», а також запропонований «Управлінський звіт про виробництво комплексних обідів, фірмових блюд, кулінарної продукції». Показники цього звіту дозволяють визначити значення отриманих результатів діяльності та

дотримання плану з продажу, розміром вироблених витрат, планового рівня маржинального доходу за основним видом діяльності. А також до звіту доречно включити показники, які є критерієм вибору найбільш рентабельної продукції, такі як, коефіцієнт маржинального доходу, поріг рентабельності, сила впливу операційного важеля, запас фінансової міцності, так як управління витратами у зв'язку з використанням ефекту операційного важеля дозволяє оперативно і комплексно підходити до використання фінансів на ПРГ, а розмір фінансової міцності показує запас фінансової стійкості, а значить, і прибуток. Інформаційна значимість даних показників в «Збалансованому управлінському звіті про прибутки та витрати на підприємствах ресторанного господарства» підтверджується тим, що вони дають можливість підвищити конкурентоспроможність продукції власного виробництва за рахунок зниження витрат і збільшення рентабельності; розробити гнучку цінову політику, на її основі збільшити оборот і витіснити конкурентів; заощадити матеріальні та фінансові ресурси, отримати додаткові обігові кошти; оцінити ефективність діяльності центрів відповідальності організації і мотивацію персоналу. Звіт дозволяє знайти найбільш вигідне співвідношення між змінними витратами, постійними витратами, ціною та обсягом виробництва продукції, та є корисним як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів.

Отже, використання запропонованих звітів сприятиме посиленню інформативності управлінської звітності через якісне та прозоре надання інформації про витрати підприємств ресторанного господарства.

Таким чином, формування інформаційної бази з обліку витрат на виробництво продукції для ПРГ із застосуванням даних управлінського обліку є одним із інструментів планування діяльності і здійснення оперативного контролю за ефективністю використання ресурсів в процесі виробництва. Дані управлінської звітності дозволяють провести порівняння результатів з поставленими завданнями, що забезпечує координацію рівня управління підприємством та збирання інформації на всіх ланках організаційної структури управління.

Це, в свою чергу, підтверджує, що система внутрішньої управлінської діяльності організовує зворотний зв'язок процесу інформування керівників про ефективність центрів відповідальності.

Економічні відносини вимагають постійного контролю в інформаційно-аналітичній системі за формуванням собівартості виробленої продукції, уміння використовувати інформацію даної системи для прийняття ефективних управлінських рішень, а також внесення змін в систему рахунків бухгалтерського обліку та розробки рекомендацій щодо оптимальної її диференціації на підсистеми фінансового і управлінського обліку [8]. Тобто, чим більшу керівник має потребу в досягненні результату, тим сильніше він залежний від зворотного зв'язку через внутрішню звітність, яка, в свою чергу, надає йому інформацію про відповідність фактичних даних з плановими (нормативними) показниками і розмір відхилень від них [9].

З метою формування внутрішнього пакета документів та удосконаленої методики калькулювання собівартості, методу обліку витрат на підприємствах ресторанного господарства, пропонуємо керівникам підприємств з метою ефективного планування виробничої діяльності за структурними підрозділами та своєчасності контролю за результатами їх діяльності використовувати наступні дії як наведено на рис. 9.

Таким чином для отримання необхідної інформації, з метою інформаційно-аналітичного забезпечення обліку витрат в УОІС, повинен бути організований управлінський облік та управлінська звітність. Відсутність основи для самостійного паралельного ведення управлінського та фінансового обліку на ПРГ, свідчить про недостатню готовність до їх впровадження. У зв'язку з чим, пропонуємо поєднання даних фінансового й управлінського обліків в окремі регістри.

Для повноцінного інформаційного забезпечення аналізу збалансованих фінансових показників дані управлінського обліку можуть бути сформовані в розрізі таких основних блоків: в аспектах системи збалансованих показників; за сферами діяльності та сегментами ринків збуту; за видами продукції; за

видами ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові); по центрах відповідальності; за центрами витрат.

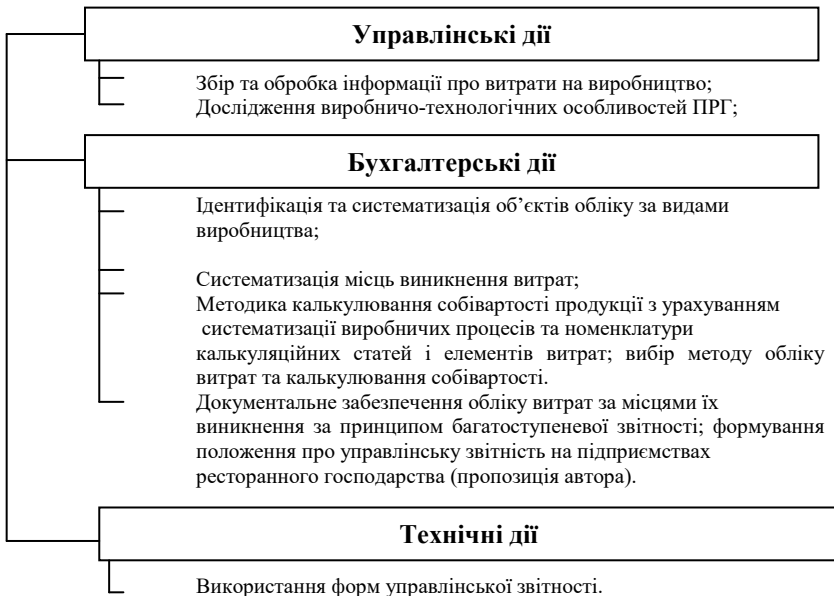


Рис. 9. Організація управлінського обліку на ПРГ

Для аналізу збалансованих показників необхідно, щоб дані управлінського обліку мали такі особливості: періодичне формування інформації здійснюється у відповідності з потребами в ній для підготовки і обґрунтування рішень; облік інформації проводиться за правилами, встановленими організацією і враховує специфіку її діяльності; основна увага приділяється обліку витрат і результатів, а також виявленню відхилень від оптимального рівня використання ресурсів; використовуються як фактичні, так і прогнозні значення аналізованих показників; інформація носить як ймовірнісний, так і суб'єктивний характер; застосовуються як вартісні, так і натуральні значення аналізованих показників.

Враховуючи зазначене, пропонуємо відповідні напрями для розвитку управлінського обліку на підприємствах

ресторанного господарства, оскільки виникає необхідність вдосконалення основних організаційних, методичних і технічних його аспектів як наведено у рис. 10.

Таким чином, внесення запропонованих змін стосовно інформаційного забезпечення обліку витрат у регістрах та формах управлінської звітності управлінській обліковій інформаційній системі сприятиме покращенню задоволенню інтересів користувачів, шляхом надання їм правдивої та неупередженої інформації про діяльність підприємств ресторанного господарства для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

Сам процес управлінських облікових інформаційних систем спрямовано на підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, забезпечення координації діяльності і взаємозв'язку інтересів окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому, оцінку різних варіантів діяльності підприємства та підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень як наведено у рис. 11.

Послідовність формування обліково-аналітичної інформації для цілей управління підприємством ресторанного господарства в рамках УОІС можна визначити як управлінський інформаційний цикл. Внаслідок цього, для забезпечення якості управлінської звітності, яка визначається її доцільністю, точністю, оперативністю, стислістю, розробкою її форматів повинна здійснюватися особами, що приймають управлінські рішення, а управлінська звітність формується з системи управління. Модель управлінської облікової інформаційної системи підприємств ресторанного господарства наведено на рис. 12.

Управлінський інформаційний цикл не має суворого послідовного взаємозв'язку інформаційних потоків, не обов'язково повинен мати суцільний характер фіксації господарських операцій. Обсяг і зміст обліково-аналітичної інформації визначається управлінськими потребами і економічними можливостями підприємства ресторанного господарства.

Управлінські облікові інформаційні системи обліку на підприємствах ресторанного господарства		
Напрями вдосконалення обліку	Здійснення диференціації обліку	1. Виділення підсистем фінансового та управлінського обліку. 2. Формування фінансової та управлінської бухгалтерії.
	Удосконалення номенклатури систем рахунків бухгалтерського обліку.	1. Чітке виділення рахунків фінансового та управлінського обліку. 2. Розширення субрахунків для синтетичних рахунків з урахуванням особливостей підприємств ресторанного господарства.
	Реформування первинного обліку	1. Розробка єдиних галузевих форм первинних облікових документів. 2. Удосконалення форм і зведених накопичувальних документів. 3. Розробка програмного забезпечення комп'ютеризації первинного обліку.
	Вдосконалення аналітичного і синтетичного об'єктів обліку.	1. Розробка єдиних форм реєстрів аналітичного і синтетичного обліку. 2. Розробка програмного забезпечення автоматизації бухгалтерського обліку і бухгалтерської звітності.
	Удосконалення бухгалтерської звітності	1. Удосконалення бухгалтерської звітності фінансового обліку відповідно до принципів МСФЗ. 2. Удосконалення звітності управлінського
	Розробка галузевих методичних рекомендацій щодо застосування П(С)БО на ПРГ	Розробка методичних рекомендацій щодо обліку об'єктів, що носять галузевий характер господарства
	Розробка рекомендацій по використанню методичних і технічних аспектів обліку.	1. Рекомендації по вибору та використанню методичних аспектів обліку. 2. Рекомендації по вибору та використанню технічних аспектів обліку.
		Процедури та заходи

Рис. 10. Напрями вдосконалення управлінського обліку на підприємствах ресторанного господарства

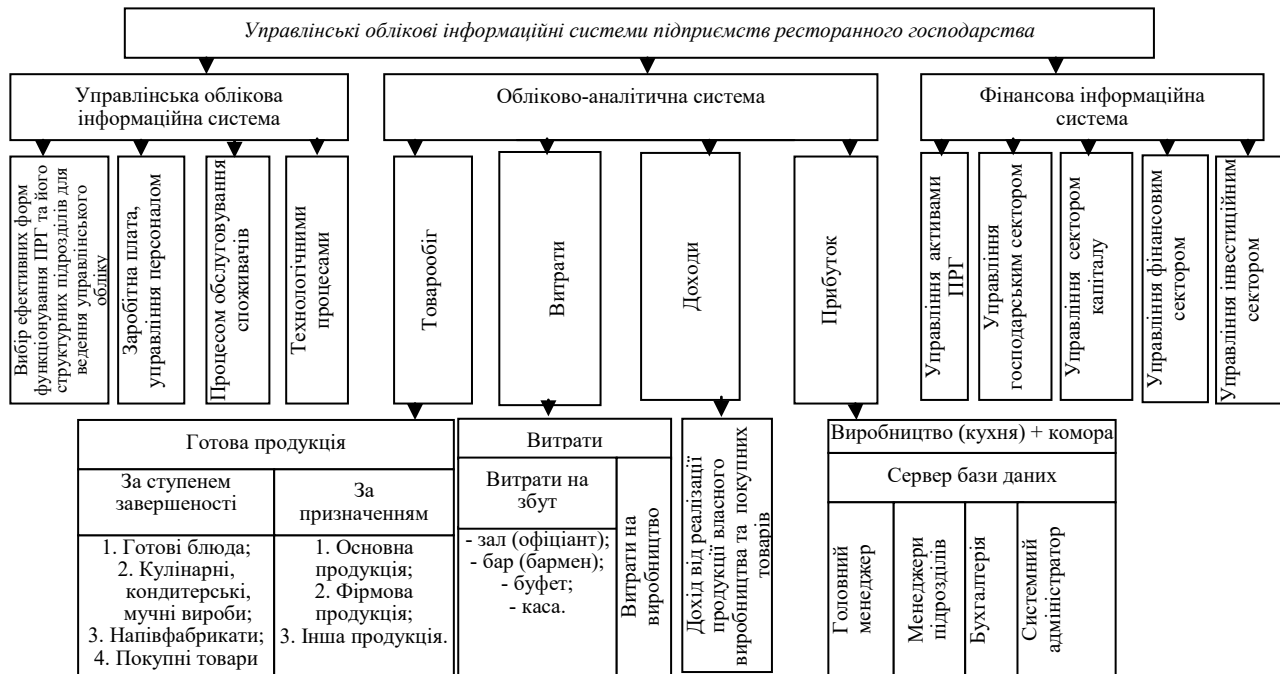


Рис. 11. Управлінська облікова інформаційна система підприємств ресторанного господарства для цілей управління

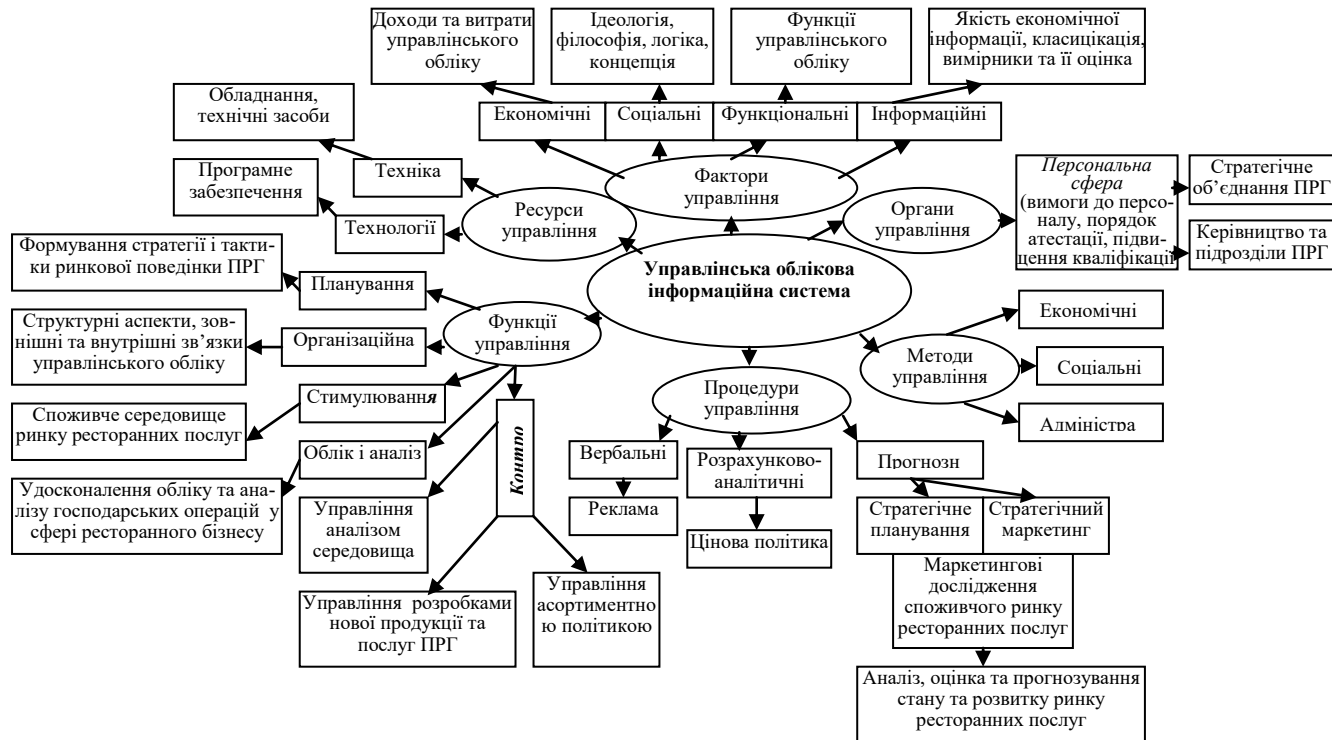


Рис. 12. Модель управлінської облікової інформаційної системи підприємств ресторанного господарства

Розділ 4

**ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КОНТЕКСТІ
ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**4.1. Модель нормативно-правового регулювання
екологічної політики України в умовах сталого розвитку**

УДК 657.1:65.014.1

© Ковалевська Н.С., Нестеренко І.В., Лопін А.О.

© Kovalevska N., Nesterenko I., Lopin A.

**Model of the environmental policy legal regulation in
Ukraine under conditions of sustainable development**

***Анотація.** Уточнено теоретичний апарат бухгалтерського обліку шляхом періодизації еволюції економічної дефініції «природний капітал», що стало теоретичним підґрунтям розробки моделі нормативно-правове регулювання екологічної політики України як основи появи та розвитку облікової практики, яка забезпечує інформаційну підтримку управління використанням природних ресурсів у господарському обороті підприємств харчової індустрії та їх природоохоронною діяльністю.*

***Ключові слова:** природний капітал, екологічна політика, бухгалтерський облік, нормативно-правове регулювання, сталий розвиток, облікова політика.*

***Abstract.** The theoretical model of accounting has been clarified based on periodizing the evolution of the economic definition of "natural capital", which became the theoretical basis for developing the model of legal regulation of environmental policy of Ukraine as a basis for the emergence and development of accounting policy and their environmental activities.*

***Keywords:** natural capital, ecological policy, accounting, legal regulation, sustainable development.*

Зростаюче людське населення та наша все більш інтенсивна поведінка все частіше ставлять вимоги до глобальних екосистем та біорізноманіття. Виснаження та деградація цих запасів може безповоротно зменшити доступність переваг для майбутніх поколінь, і багато екосистем можуть бути настільки деградовані, що майбутні покоління взагалі не зможуть отримати від них користь. Крім того, багато людей досі не знають про повну «цінність» чи «цінність» природи, тобто про велику кількість послуг, які надає природа. Таким чином, зростає політичний тиск, щоб знайти способи чіткого та систематичного обліку природних ресурсів та їх переваг, які можна вбудувати в коло рішень, які впливають на наше благополуччя сьогодні та наше спільне майбутнє [1].

Сформована в Україні нормативно-правова база з формування екологічної політики держави враховує рекомендації ООН і включає чотири рівні нормативних документів – Конституція України, кодекси, закони та постанови Кабінету міністрів України (рис. 1).

В рамках охарактеризованого нормативно-правового поля в Україні, як і в інших країнах світу почав розвиватися феномен появи нового виду облікової практики, а саме обліку, який забезпечує інформаційну підтримку управління використанням природних ресурсів у господарському обороті та природоохоронною діяльністю суб'єктів господарювання.

Облік, що відображає діяльність підприємства щодо охорони навколишнього середовища у економічній літературі називають по-різному: екологічний облік, облік природоохоронної діяльності, облік витрат на природоохоронну діяльність, облік екологічних витрат тощо [2, с. 261]. Для цілей даного дослідження скористаємося терміном «екологічний облік», який в найбільшому ступені відповідає міжнародним природоохоронним ініціативам, як основи забезпечення сталого розвитку суспільства.

Організація на кожному підприємстві належної системи бухгалтерського обліку з урахуванням екологічних складових і контроль громадськості через оприлюднення показників екологічної діяльності у фінансовій звітності допоможе

уникнути забруднення та знищення навколишнього природного середовища [3, с. 50].

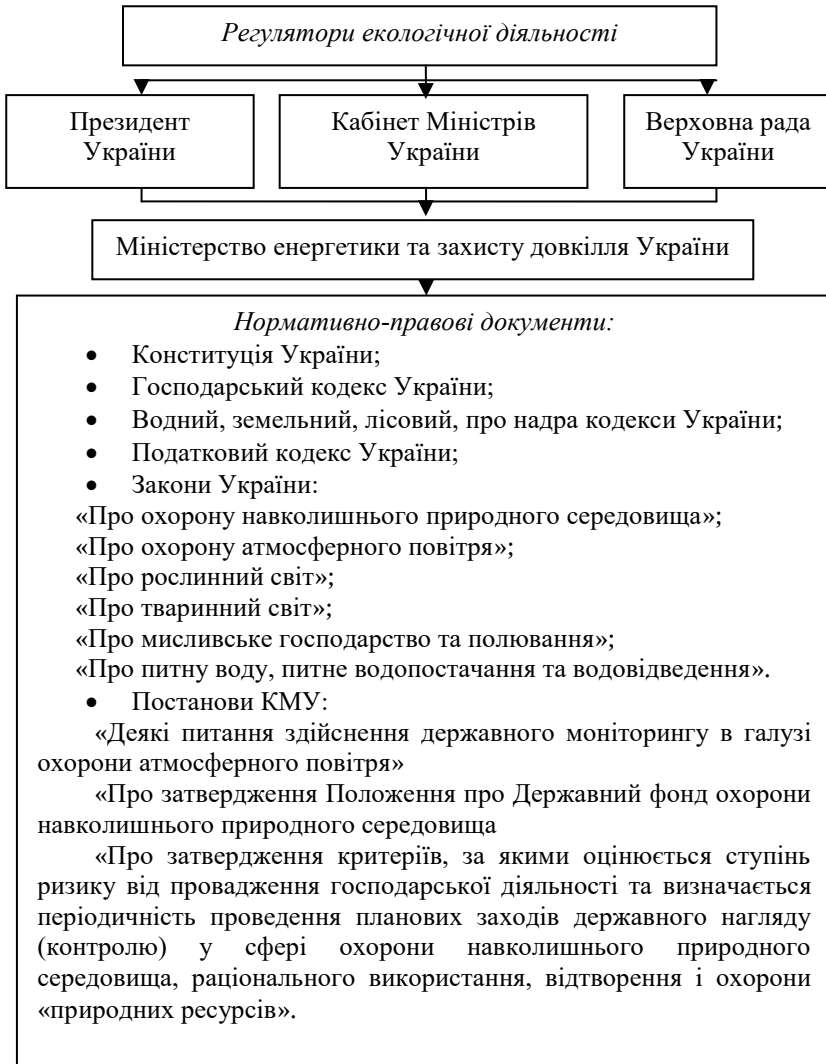


Рис. 1. Нормативно-правове регулювання екологічної політики України

Система екологічного обліку відповідає за застосування всіх специфічних елементів методу бухгалтерського обліку (документування та інвентаризації, оцінки та калькуляції, рахунків та подвійного запису, балансу та звітності) з метою забезпечення внутрішніх та зовнішніх користувачів інформацією для прийняття зважених управлінських рішень стосовно використання елементів природного капіталу в господарській діяльності підприємства, природоохоронних заходах, екологізації виробництва, оцінки впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та біорізноманіття.

Виділення екологічної складової в бухгалтерському обліку зумовлене низкою таких факторів.

Так, екологічні бухгалтерські рахунки підприємства повинні відображати його ставлення до навколишнього середовища, а також давати об'єктивну інформацію про фінансовий стан підприємства, оскільки сьогодні вплив екологічних процесів на фінансовий аспект практично не вивчається; виділення окремих екологічних показників дасть змогу користувачам звітності різного рівня, зокрема інвесторам, прийняти зважене рішення про можливості цього підприємства й визначитися з інвестиціями в інфраструктуру компанії; наочне відображення екологічного фактору значною мірою полегшить процес об'єктивної перевірки підприємства зовнішніми аудиторами; природоохоронні заходи є також предметом управлінського обліку, тому менеджерам необхідно виявляти й перерозподіляти природоохоронні витрати таким чином, щоби продукція була правильно оцінена, а інвестиційні рішення базувались на реальних витратах і вигодах; зовнішні користувачі фінансової звітності (законодавство, інвестори, банки, громадськість) та конкуренція (зокрема, міжнародна) все більше стимулюють подавати звітність щодо результатів вжиття природоохоронних заходів та їх ефективності [4, с. 199].

Світову систему органів управління нормативним-забезпеченням екологічного обліку (System of Environmental Economic Accounting (SEEA) заступник директора департаменту статистики ООН Іва Хавінга представила як трирівневу структуру керівне місці в якій займає Комітет експертів ООН з

еколого-економічного обліку (United Nations Committee of Experts of Environmental Economic Accounting (UNCEEA) – керівний орган з питань інтеграції та впровадження SEEA, створений у 2005 році на 36-й сесії Комісії статистики ООН (рис. 2) [5].

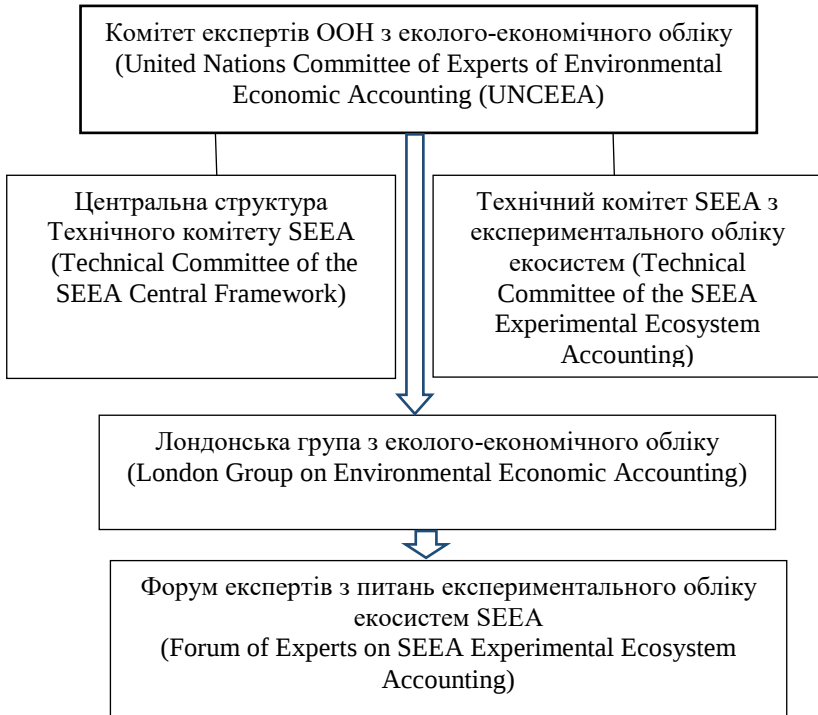


Рис. 2. Міжнародні органи управління нормативно-правовим забезпеченням обліку природного капіталу

На першому рівні управління еколого-економічним обліком виділено два елементи: Центральна структура Технічного комітету СЕЕО та Технічний комітет СЕЕО з експериментального обліку екосистем.

Центральна структура Технічного комітету SEEA – це невелика група технічних експертів, відповідальних за

просування порядку денного досліджень та подальший розвиток матеріалів та інструментів для впровадження SEEA.

Центральна структура СЕЕО об'єднує в єдину систему вимірювань інформацію про воду, мінерали, енергію, деревину, рибу, ґрунти, землі і екосистеми, забруднення та відходи і т. ін. Центральна структура СЕЕО складається з низки різних рахунків, які, відповідно концепції Системи національних рахунків, є інтегрованими і об'єднаними в єдину інформаційну систему шляхом застосування одних і тих же концепцій, структур, правил і принципів бухгалтерського обліку до різних потоків екологічної інформації.

Таким чином, Центральна структура СЕЕО є міжнародним статистичним стандартом для вимірювання навколишнього середовища у взаємозв'язку з економікою і охоплює вимір в трьох основних областях:

- екологічні потоки – потоки природних ресурсів, продуктів і залишків між навколишнім середовищем і економікою, а також усередині економіки, як у фізичному, так і в грошовому вираженні;

- запаси екологічних активів – запаси окремих активів, таких як водні або енергетичні активи та інформація про те, як вони змінюються протягом звітного періоду в результаті економічної діяльності і природних процесів, як у фізичному вираженні, так і в грошовому еквіваленті;

- економічна діяльність, пов'язана з навколишнім середовищем – грошові потоки від економічної діяльності, пов'язаної з навколишнім середовищем, включаючи витрати на охорону навколишнього середовища та управління ресурсами, а також виробництво «екологічних товарів і послуг».

Паралельно з Центральною структурою Технічного комітету SEEA на першому рівні міжнародного регулювання екологічного обліку діє Технічний комітет SEEA з експериментального обліку екосистем, завданням якого було затверджено у березні 2013 року Статистичною комісією ООН розробку Системи еколого-економічного обліку. Експериментальний екосистемний облік (СЕЕО) в якості основи для початку тестування і подальшого розвитку цієї нової галузі

національного обліку був офіційно опублікований в 2014 році в якості спільної публікації Організації Об'єднаних Націй, Європейської комісії, Продовольчої і сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва і розвитку і Світового банку.

Другий рівень управління еколого-економічним обліком представлений Лондонською групою з екологічного обліку, яка була створена в 1993 році з метою надання практикам можливості ділитися своїм досвідом розробки та впровадження екологічних рахунків вбудованої Системи національних рахунків країн світу. Назва групи походить з міста проведення першого засідання у березні 1994 року в Лондоні, Англія. Лондонська група – це добровільна неформальна група експертів, які в основному представляють національні статистичні агентства та міжнародні організації. Щорічні збори Лондонської групи служать форумом для огляду, порівняння та обговорення роботи, що проводиться учасниками щодо розробки екологічних рахунків.

Форум експертів з питань експериментального обліку екосистем SEEA, який займає третій рівень міжнародної СЕЕО, покликаний об'єднати статистиків, дослідників та експертів в області обліку екосистем, моделювання екосистем, просторового аналізу екосистемних послуг, економіки навколишнього середовища та екології, а також фахівців зі спостереження за землею з метою виконання наступних завдань:

- обмін передовим досвідом у складанні екосистемних звітів;
- демонстрація методологічних і технічних досягнень;
- пошук консенсусу щодо методичних прийомів, які повинні бути включені в практичні керівництва;
- розробка рекомендацій щодо перегляду системи еколого-економічного обліку.

Означені комітети ООН розробляють описані в СЕЕО ЕЕО рамкові документи з питань екологічного обліку, які повинні розглядатися як базис для порівняння та обговорення. Їх слід сприймати як керівництво до типів інформації, які можна організувати за логікою обліку, яка дозволить найбільш повно

врахувати взаємозв'язок між екосистемами та економікою в конкретній країні. Так, Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (International Accounting Standard Board) було затверджено принципи, які відбивають якісні характеристики інформації, що виробляється в системі еколого-економічного обліку:

1. Суттєвість – в обліку мають бути відображені всі суттєві (важливі) події або господарські операції. Водночас несуттєві події чи факти не повинні відображатися в обліку;

2. Об'єктивність – на інформацію не впливають дії, думки чи оцінки тих, хто готує облікову інформацію;

3. Своєчасність – облікова інформація має бути складена та подана користувачам у встановлені терміни;

4. Точність – інформація має бути до такого ступеню конкретизована і деталізована, який вимагають як внутрішні так і зовнішні умови функціонування підприємства;

5. Обґрунтованість – інформація, яка відображається в обліку, має бути науково обґрунтованою.

На сьогоднішній день існує низка підходів до формування системи бухгалтерського обліку, здатної задовольнити потреби менеджменту компанії в прийнятті управлінських рішень і забезпечити користувачів достовірною інформацією щодо економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства. Облікові процедури дозволяють компанії: оцінити витрати на збереження навколишнього середовища; визначити вигоди, отримані від такої діяльності; забезпечити найкращі можливі засоби кількісного вимірювання (у грошовій вартості чи фізичних одиницях) наслідків впливу діяльності компанії на навколишнє середовище та надати підтримку розкриття елементів природного капіталу у звітності підприємства. Під збереженням навколишнього середовища в цілях даного дослідження слід розуміти діяльність з запобігання, зменшення та уникнення впливу бізнесу на навколишнє середовище, усунення такого впливу, відновлення після здійснення основної та інших видів діяльності.

На рівні суб'єктів господарювання в Україні при організації екологічного обліку необхідно враховувати рамкові

положення нормативних актів з організації обліку та контролю елементів природного капіталу, які ми пропонуємо розподілити за рівнями (міжнародний, міждержавний, державний та облік природного капіталу підприємства) (рис. 3).

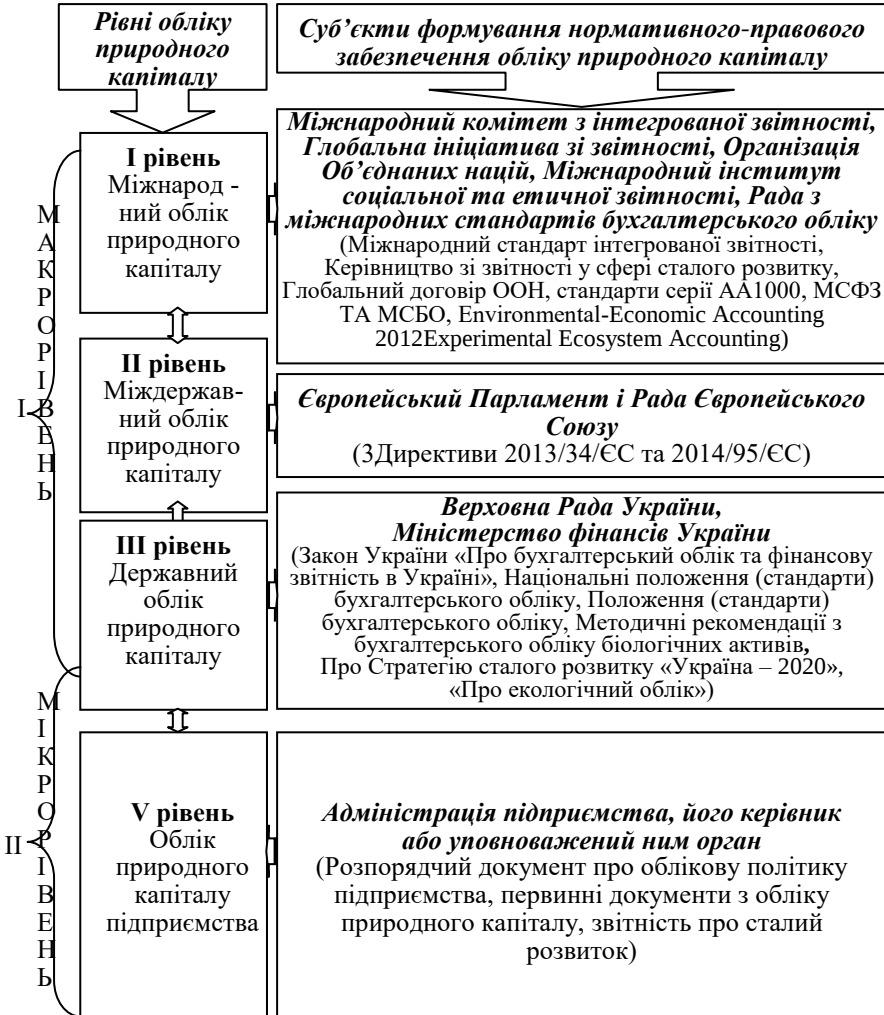


Рис. 3. Рівні нормативних актів з організації обліку та контролю елементів природного капіталу

Перші три рівні визначають загальні правила ведення обліку природного капіталу, яких повинні дотримуватися всі підприємства, незалежно від видів економічної діяльності та галузевих особливостей. На рівні підприємства ці загальні правила ідентифікуються в розпорядчому документі – Наказі про облікову політику.

У даному Наказі доцільно детально прописати правила синтетичного і аналітичного обліку природного капіталу, в якості додатків навести робочий план рахунків, графік документообігу первинних документів, правила перенесення екологічних показників до різних форм звітності тощо.

За цільовим спрямуванням в рамках екологічного обліку, слід виділяти системи обліку: управлінський облік фінансовий облік та податковий облік [6]. Центральним інструментом та основою для більшості внутрішніх управлінських рішень є управлінський облік (облік екологічних витрат), і зазвичай він не є безпосередньо доступним для зовнішніх зацікавлених сторін. Фінансовий облік, як правило, призначений для задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін щодо фінансового впливу. В рамках фінансової складової екологічного обліку розглядається питання про те, як екологічно сприятливі витрати капіталізуються або витрачаються. Як трактуються стандарти та рекомендації щодо розкриття екологічних зобов'язань та активів. Податковий екологічний облік є обов'язковим для всіх підприємств України з моменту введення в податкову систему країни екологічного податку.

Погоджуючись з таким поділом в цілому вважаємо за необхідне поділ систем екологічного обліку за критерієм орієнтованості потреб користувачів на внутрішній, зовнішній та добровільний. Внутрішній екологічний облік призначений для збору інформації, вираженої у фізичних вимірниках, про екологічну систему для внутрішнього використання в якості інформаційної підтримки системи управління підприємством. В даній підсистемі використовуються методи вимірювання впливу продуктів і процесів компанії на природне середовище, а також способи дослідження скидів забруднення та шкоди природному капіталу. Зовнішній екологічний облік забезпечує збір та

розкриття даних для зовнішніх стейкхолдерів, контролюючих органів, банківських установ, страхових компаній, екологічних фондів, неурядових організацій і т. ін. Більша кількість зовнішніх стейкхолдерів вимагають достовірної інформації про екологічний вплив компаній в рамках процесу оцінки ризиків. Добровільний екологічний облік покликаний забезпечити інформаційні ресурси для оцінки вносу приватного сектору України в досягнення ЦСР в рамках міжнародних ініціатив, д яких приєдналася наша держава. Саме дані добровільного екологічного обліку дозволять Україні розрахувати у 2020 році індикатор 12.6.1. «Кількість підприємств, які публікують звіти зі сталого розвитку» та оприлюднити Добровільний національний огляд.

Крім того, результати здійсненого аналізу дозволяють зробити висновок, що погіршення екологічної ситуації на світовому рівні, підписання Асоціації з Європейським Союзом вимагає від України подальших кроків у напрямку впровадження державної стратегії екологічної політики та втілення гармонізованого з європейськими стандартами Національного плану дій (державної програми) з охорони довкілля, яка має базуватися на даних бухгалтерського обліку природного капіталу на кожному підприємстві. Налагодження дієвої обліково-звітної системи екологічних наслідків діяльності та природного капіталу сприятиме:

- розробці стратегії екологічно свідомого управління підприємством;

- вчасній ідентифікації ризиків виникнення надмірного антропогенного впливу на навколишнє середовище та здійснення обмежувачих та попереджувальних заходів;

- поглибленому аналізу фінансових результатів від природоохоронної діяльності і визначення впливу цих витрат на ефективність підприємства та ціну товарів, готової продукції чи послуг в основних видах діяльності, які мають найбільший вплив на природний капітал;

- оцінці економічного збитку, що завдає забруднення навколишнього середовища;

- забезпечить практичний зв'язок між показниками фінансової, екологічної та звітності зі сталого розвитку.

Дослідження, що протягом багатьох років проводилося країнами Євросоюзу доводить, що ставка еко-податку на енергію нижча за норму праці, окрім позитивного впливу на екологізацію енергетичного комплексу, сприятиме зайнятості населення [7]. Крім того, останніми роками актуалізуються запити на дослідження таких екологічних аспектів діяльності суб'єктів господарювання як еко-податки. Коригування та інновація існуючих податкових викривлень та запровадження еко-податків можуть сприяти реалізації в країні «зеленої» податкової реформи та, як наслідок, підвищенню якості навколишнього середовища. Еко-податки охоплюють широкий спектр, наприклад країни-члени ЄС вводили податки на паливо, продукти та дії, що загрожують навколишньому середовищу (Швеція на природний газ та вуглець, Німеччина на забруднення води) [8].

В Україні сплату екологічного податку за забруднення навколишнього середовища було запроваджено податковим кодексом у 2010 році. Проте, потребує удосконалення методика контролю нарахування та сплати екологічного податку. Не досконалою є і практика аналізу ефективності природоохоронної діяльності підприємства за даними офіційної звітності. Крім того, варто наголосити, що у 2020 році Україна зобов'язалася підготувати та оприлюднити на офіційному сайті ООН Добровільний національний огляд (Voluntary National Review) про реалізацію Повістки дня до 2030 року в області досягнення сталого розвитку. Все це має стимулювати підприємства України до впровадження кращих практик та пошуку інноваційних шляхів відображення в обліку та звітності елементів природного капіталу.

4.2. Ретроспектива правової регламентації імплементації цілей та принципів сталого розвитку

УДК 340.111.5:330.34(477)

© Ставерська Т.О.

© Staverska T.

Retrospective of legal regulation of implementation of goals and principles of sustainable development

Анотація. У роботі виокремлено основні етапи та події з формування, регламентації та імплементації Концепції сталого розвитку на міжнародному рівні та в Україні. Проведено ретроспективний аналіз правової регламентації імплементації концептуального забезпечення сталого розвитку України, який довів її недостатню ефективність, а також відсутність чинної законодавчої концептуалізації механізму державного регулювання сталого розвитку країни. Визначено пріоритетні вектори нормативно-правового регламентування збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку України.

Ключові слова: сталий розвиток, цілі сталого розвитку, збалансований соціо-еколого-економічний розвиток, Концепція сталого розвитку, нормативно-правове регламентування.

Abstract. The paper highlights the main stages and events in the formation, regulation and implementation of the Concept of Sustainable Development at the international level and in Ukraine. A retrospective analysis of the legal regulation of the implementation of the conceptual support of sustainable development of Ukraine, which proved its lack of effectiveness, as well as the lack of current legislative conceptualization of the mechanism of state regulation of sustainable development of the country. The priority vectors of normative-legal regulation of balanced socio-ecological-economic development of Ukraine are determined.

Keywords: *sustainable development, goals of sustainable development, balanced socio-ecological and economic development, the concept of sustainable development, legal regulation.*

В сучасній світовій соціально-економічній теорії та практиці Концепція сталого розвитку розглядається як стратегія вирішення проблем збереження й відтворення навколишнього природного середовища і забезпечення високого рівня життя населення планети. Витоки цієї концепції сягають досліджень Римського клубу, які здійснюються з початку 70-х років XX ст. Результатом цих досліджень була система ідей і концепцій, яка отримала назву «нового гуманізму», на основі якого виникла Концепція сталого розвитку [1, с. 350]. Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією XXI ст., яка, із поглибленням наукової обґрунтованості, поступово витісняє усі наявні світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

За останні декілька десятиріч різними організаціями ООН було розроблено і проголошено низку концепцій глобального розвитку, спрямованих на подолання кризових явищ.

У Декларації першої конференції ООН з проблем довкілля (Стокгольм, 1972 р.) було зазначено зв'язок економічного і соціального розвитку з проблемами навколишнього середовища. Вперше включено до міжнародного порядку денного питання про взаємозв'язок між економічним розвитком і погіршенням стану навколишнього середовища. Прийнято Декларацію Конференції ООН з проблем навколишнього середовища, яка містила 26 принципів і план дій з 109 пунктів. У принципах вперше було наведено перелік законів з природоохоронної діяльності на державному та міжурядовому рівнях. Конференція в Стокгольмі поклала початок розвитку природоохоронної політики на державному рівні, а також природоохоронного руху в світовому масштабі.

У жовтні 1982 р. на черговому засіданні Генеральної асамблеї ООН біло прийнято Всесвітню Хартію природи (The World Charter of Nature Defense), в якій проголошується ряд

принципів збереження природи, відповідно до яких будь-яка діяльність людини, що впливає на природу, має бути керованою і оціненою. У першому з принципів Хартії сказано: «Природу необхідно поважати і не порушувати її основні процеси».

У 1983 р. з ініціативи генерального секретаря ООН було створено Міжнародну комісію з питань навколишнього природного середовища і розвитку (МКНСР – World Commission on Environment and Development WCED) на чолі з Прем'єр-міністром Норвегії Г. Х. Брундтланд. До завдань МКНСР входить розроблення основних принципів, показників збалансованого розвитку, а також глобальної еколого-економічної програми дій. У 1986 р. комісія підготувала доповідь «Наше спільне майбутнє» («Our common future»), яку було подано на 42-ту сесію ООН (1987 р.). У доповіді було представлено нову концепцію збалансованого розвитку як альтернативи розвитку, що базується на необмеженому економічному зростанні. Вперше точно визначено поняття збалансованого розвитку – як розвитку, за якого нинішні покоління задовольняють свої потреби, при цьому не ставлячи під загрозу можливість задовольняти потреби майбутніх поколінь [2, с. 626]. У 1990 р. Міжнародна спілка природи спільно з програмою ООН з навколишнього середовища та Всесвітнім фондом дикої природи розробила стратегію збалансованого життя «Турбота про Землю». У цій стратегії сталий розвиток розглядається «як поліпшення якості життя в межах потенційної місткості екосистем, що забезпечують життєдіяльність» [3, с. 10.].

У 1992 р. у Ріо-де-Жанейро на конференції ООН з проблем навколишнього природного середовища і розвитку було ухвалено багато важливих документів із регламентації всесвітніх орієнтирів розвитку, у тому числі – «Порядок денний на XXI століття» [4], у рамках якої було проголошено нову концепцію розвитку. У «Порядку денному на XXI століття» (Agenda 21), що розглядався в якості програми всесвітнього співробітництва, сталий розвиток пов'язується з гармонічним досягненням наступних цілей:

– високої якості навколишнього середовища і здорової економіки для всіх народів світу,
– задоволенні потреб людей і збереженні сталого розвитку протягом тривалого періоду [5].

Згідно «Порядку денному на ХХІ століття», кожній країні було рекомендовано розробити національну стратегію збалансованого розвитку з урахуванням необхідних природоохоронних заходів. Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку складається з 27 принципів, які спрямовані на визначення нового, справедливого, глобального партнерства завдяки створенню інших рівнів співробітництва між державами, ключовими секторами суспільства та громадянами. Ця декларація і сьогодні залишається ключовим документом у галузі природоохоронної діяльності та впровадження збалансованого розвитку. Agenda 21 рекомендує кожній країні розробити національну стратегію збалансованого розвитку з урахуванням необхідних природоохоронних заходів.

7–25 квітня 1997 р. у Нью-Йорку відбулася V сесія Комісії ООН зі збалансованого розвитку (КЗР), в рамках якої було проведено переговори керівників урядів щодо документів, які були прийняті під час Зустрічі на вищому рівні «Планета Земля» («Ріо+5»). Висновки сесії були невтішними: «глобальний стан навколишнього середовища продовжує погіршуватися ... і серйозні екологічні проблеми, як і раніше, глибоко вбудовані в соціально-економічну структуру країн в усіх регіонах» [5]. Було зазначено, що брати участь у розробленні та впровадженні стратегії збалансованого розвитку мають усі сектори суспільства. Сесія зобов'язала всі країни сформулювати і розробити до 2002 року національні стратегії збалансованого розвитку, що відображатимуть внесок і обов'язки всіх заінтересованих сторін.

Важливе значення у забезпеченні сталого розвитку має Кіотський протокол, підписаний 11 грудня 1997 р. як додатковий документ до Рамкової конвенції ООН зі змін клімату, підписаної 1992 р. на міжнародній конференції в Ріо-де-Жанейро. Конвенція набрала силу у 1994 р., сам Кіотський

протокол почав діяти з 16 лютого 2005 р. На сьогоднішній день підписала та ратифікувала протокол 191 країна, в тому числі більшість промислово розвинутих країн, крім США, які підписали, але не ратифікували угоду. Було узгоджено, що країни-учасниці зобов'язані зменшити середньорічні обсяги викидів парникових газів в період 2008-2012 рр. в середньому на 5,2 % (у порівнянні з 1990 р.). Окреме зобов'язання щодо їх зниження взяли Японія – на 6 %, США – на 7 % та ЄС – на 8 % (північні країни ЄС зобов'язались досягти максимального пониження – на 28 %).

Досить важливим з точки зору стимулювання сталого розвитку були рішення, прийняті на Міжнародній конференції з фінансування розвитку (International Conference on Financing for Development). Конференція проходила у Монтерреї (Мексика) 18-22 березня 2002 р. Глави держав і урядів країн світу, відзначаючи дефіцит ресурсів, закликали досягти інтернаціонально погоджених цілей розвитку, у тому числі тих, що містяться в Цілях Тисячоліття. Для цього вони запропонували використовувати такі інструменти: податкові важелі, інвестиції в економічну і соціальну інфраструктуру, розвиток ринків капіталу через банківські системи, проводити розсудливу бюджетну і грошову політику. Також зменшувати вплив інфляції, сприяти високим нормам економічного зростання, повній зайнятості, викоріненню бідності, ціновій стабільності [6].

Наступний саміт ООН зі сталого розвитку, що отримав назву «Ріо +10», відбувся у 2002 році в Йоганнесбурзі. На цій зустрічі на вищому рівні підбивалися підсумки реалізації принципів концепції за минулі роки. Ще через 10 років, у червні 2012 року, в Ріо-де-Жанейро (Бразилія) пройшла чергова Конференція ООН зі сталого розвитку «Ріо +20», в якій взяли участь 135 глав держав і урядів. Учасники саміту підвели підсумок 20-річної роботи, а також обговорили проблеми «зеленої» економіки, сталого розвитку та викорінення бідності.

Останньою регламентною подією із імплементації концепції збалансованого розвитку став Саміт зі сталого розвитку у рамках LXX сесії Генеральної Асамблеї ООН, який

відбувся 25-27 вересня 2015 р. у Нью-Йорку. Основні темою для обговорення став Порядок денний «Період після 2015 року» і документ «Цілі сталого розвитку». Основними елементами для Порядку денного було визначено – гідність, люди, процвітання, планета, справедливість і партнерство. Новий Порядок денний передбачає до 2030 року викоринити злиденність і повсюдно сприяти економічному процвітання, соціальному розвитку, охороні довкілля. Затверджені на Саміті цілі сталого розвитку є комплексними, взаємопов'язаними і неподільними цілями людства і демонструють всесвітній характер. 17 Цілей та 169 проміжних завдань націлені на усунення основних системних перешкод на шляху до сталого розвитку, у тому числі нерівності, нестійкого споживання і виробництва, відсутності належної інфраструктури та гідної роботи (рис. 1).



Рис. 1. Цілі сталого розвитку [8]

Цілі є універсальними для застосування як у розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються. Очікується, що уряди на їх основі сформулюють національні плани дій, політик та ініціатив, що відображатимуть різні реалії та можливості, які є характерними для цих країн. Хоча в першу чергу ЦСР адресовані до урядів, вони спроектовані таким чином, щоб охопити широкий спектр організацій та окреслити в межах

спільної стратегії пріоритети та прагнення на підтримку зусиль у напрямку сталого розвитку [9].

Основні етапи та події з формування, регламентації та імплементації Концепції сталого розвитку на міжнародному рівні наведено в табл. 1.

У кожної країни свій шлях забезпечення сталого розвитку. В одних цей шлях тільки починається, у інших вже розпочався, треті вже стали на шлях сталого економічного розвитку (США, Японія, країни Європейського Союзу) [10]. Існує багато і таких країн, яким не до сталого розвитку і вони його не сприймають. На перше місце вони ставлять одну стратегічну мету – вижити. Саме такі країни провокують загрози, що поширюються до інших держав та їхніх регіонів. Досягти сталого розвитку регіонів надзвичайно важко, адже близьке сусідство з іншими державами формує загрозу екологічної небезпеки, а глобалізація, що стрімко набрала обертів, сприяє утворенню та загостренню економічних та соціальних небезпек, що зрештою торкаються регіонального розвитку.

Як зазначалося раніше, на V сесії Комісії ООН зі збалансованого розвитку було ухвалено зобов'язати всі країни сформулювати і розробити до 2002 року національні стратегії збалансованого розвитку. Національна парадигма сталого розвитку має орієнтувати на формування системи концентрованих, науково обґрунтованих та легалізованих уявлень про цілі, пріоритети, зміст, способи й засоби ресурсоефективної господарської діяльності держави. До основних стратегічних засад формування національної моделі сталого розвитку слід віднести:

- визначення цілей, завдань, шляхів розвитку суспільства, задоволення його екологічних потреб;
- організацію діяльності суспільства з виконання прийнятих цілей і програм;
- розподіл матеріальних і екокультурних цінностей;
- узгодження різноманітних інтересів держави й соціальних спільнот;
- розроблення стандартів і законів поведінки в суспільстві;

Таблиця 1 – Еволюція створення та імплементації концепції сталого розвитку

Рік, місце події	Ініціатор	Подія (документ)
1	2	3
Червень 1972 р., Стокгольм, Швеція	I Конференція ООН з проблем довкілля	У міжнародному порядку денному – питання про взаємозв'язок між економічним розвитком і погіршенням стану навколишнього середовища. Прийнято Декларацію Конференції ООН з проблем навколишнього середовища (містить 26 принципів і план дій з 109 пунктів). У принципах наведено перелік законів з природоохоронної діяльності на державному та міжурядовому рівнях.
Грудень 1972 р.	ООН	Створено Програму ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП – United Nations Environmental Program UNEP), яка залишається й сьогодні провідною установою у світі з проблем навколишнього середовища. Представлена також і в Україні.
1979 р., Бонн Німеччина	Боннська угода	Встановлено правила розрахунку викидів шкідливих газів, схему торгівлі квотами на викиди між державами
Жовтень 1982 р.	Засідання Генеральної асамблеї ООН	Прийнято Всесвітню Хартію природи (The World Charter of Nature Defense»), в якій проголошується ряд принципів збереження природи, відповідно до яких будь-яка діяльність людини, що впливає на природу, має бути керованою і оціненою.
1983 р.	Генеральна Асамблея ООН	Створення Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку (МКНСР – World Commission on Environment and Development WCED) – розроблення основних принципів, показників збалансованого розвитку та глобальної еколого-економічної програми дій.
1987 р.	Міжнародна комісія з навколишнього середовища (WCED)	Доповідь «Наше спільне майбутнє» («Our common future»). Представлено нову концепцію збалансованого розвитку як альтернативи розвитку, що базується на необмеженому економічному зростанні. Визначено поняття сталого розвитку
1990 р.	Робоча група МКНСР	Проведено розрахунки стосовно заморожування «шкідливих викидів» (парникових газів).

Продовження таблиці 1

1	2	3
1992 р., Ріо-де-Жанейро, Бразилія	II Конференція ООН з питань природного середовища та розвитку – «Саміт Землі»	Підсумкові документи: – Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку; – Порядок денний на XXI століття; – Рамкова конвенція ООН щодо змін клімату; – Конвенція щодо збереження біологічного різноманіття; – Декларація щодо напрямку розвитку, охорони та використання лісів.
1997 р., Нью-Йорк, США	Спеціальна сесія Генеральної Асамблеї ООН «Планета Земля»+5	Огляд та оцінка реалізації Порядку денного на XXI століття (у рамках сесії – Форум «Ріо+5» та V сесія Комісії ООН зі збалансованого розвитку).
13–19 березня 1997 р., Ріо-де-Жанейро, Бразилія	Форум «Ріо+5»	Форум дав багатьом неурядовим організаціям можливість обговорити й вирішити, як питання впровадження збалансованого розвитку втілити з порядку денного у конкретні дії.
7–25 квітня 1997 р., Нью-Йорк, США	V сесія Комісії ООН зі збалансованого розвитку (КЗР)	Оцінка документів та ухвал, які були прийняті під час Зустрічі на вищому рівні «Планета Земля» («Ріо+5»). Визначено, що брати участь у розробленні та впровадженні стратегії збалансованого розвитку мають усі сектори суспільства. Сесія зобов'язала всі країни сформулювати і розробити до 2002 року національні стратегії збалансованого розвитку, що відображатимуть внесок і обов'язки всіх заінтересованих сторін
11 грудня 1997 р., Японія, Кіото	ООН	Додатковий документ до Рамкової конвенції ООН зі змін клімату, підписаної 1992 р. на міжнародній конференції в Ріо-де-Жанейро. Конвенція набрала силу у 1994 р. Кіотський протокол почав діяти з 16 лютого 2005 р.

Продовження таблиці 1

1	2	3
2002 р., ПАР, Йоганнесбург	Всесвітній саміт ООН щодо сталого розвитку	Проведено оцінку результатів з виконання зобов'язань, взятих країнами в 1992 та 1997 рр. За підсумками саміту було прийнято два документи: – Йоганнесбурзька декларація зі збалансованого розвитку; – План виконання рішень Порядку денного на XXI століття із визначенням пріоритетів діяльності. Основний пріоритет – соціальним проблемам збалансованого розвитку: подоланню бідності, розвитку охорони здоров'я, санітарії, забезпеченню чистою питною водою та ін. Висунуто нові проблеми – торгівля, глобалізація та фінансування збалансованого розвитку. У декларації сформульовано основні завдання для досягнення збалансованого розвитку: подолання бідності; зміна моделей споживання; охорона і раціональне використання природної ресурсної бази.
4 лютого 2004 р.	ООН, Верховна Рада України	Україна ратифікувала Кіотський договір
2012 р.	ООН	Кіотський протокол продовжено до 2020 р.
25-27 вересня 2015 р., Нью-Йорк, США	Саміт зі сталого розвитку у рамках LXX сесії Генеральної Асамблеї ООН	Основні теми для обговорення – Порядок денний «Період після 2015 року» і документ «Цілі сталого розвитку». Основні елементи для Порядку денного: гідність, люди, процвітання, планета, справедливість і партнерство. Визначено 5 рушійних елементів: інтеграція, універсальність, права людини, рівність та розвиток. Новий Порядок денний передбачає до 2030 року викоринити злиденність і повсюдно сприяти економічному процвітання, соціальному розвитку, охороні довкілля. Комплексні, взаємопов'язані і неподільні 17 цілей сталого розвитку є цілями людства і демонструють всесвітній характер. Цілі та 169 проміжних завдань націлені на усунення основних системних перешкод на шляху до сталого розвитку, у тому числі нерівності, нестійкого споживання і виробництва, відсутності належної інфраструктури та гідної роботи. Підсумкові документи: декларація, цілі сталого розвитку і цільові завдання, засоби здійснення та глобальне партнерство з метою сталого розвитку, наступні заходи та огляд здійснення.

- забезпечення внутрішньої й зовнішньої безпеки і стабільності політичного ладу;
- формування суспільної свідомості;
- контроль за дотриманням законів, припинення дій, що порушують загальноприйняті екологічні норми [11].

Концепт сталого розвитку повинен розроблятися на принципах забезпечення екосистемної цілісності та інтегрованого управління, в основі яких є динамічний процес ефективного використання ресурсів, на засадах гармонізації соціальних, економічних та екологічних інтересів [11].

Механізм державного регулювання сталого розвитку є єдиною складною системою взаємопов'язаних елементів, що формується на основі причинно-наслідкових залежностей цілеспрямованого організуючого, координуючого і регулюючого впливу держави на систему сталого розвитку, шляхом застосування методів важелів та інструментів впливу, і включає: нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та інформаційний механізм, та реалізується на різних рівнях управління [12].

На думку Ш. А. Омарова, механізм державної регламентації та регулювання сталого розвитку країни ґрунтується на таких базових блоках: законодавча база; організаційна база; суспільно-громадянська база (рис. 2).

Україна бере активну участь у міжнародному співробітництві з питань імплементації концепту сталого розвитку, охорони навколишнього середовища, протидії глобальній зміні клімату. Наша країна є членом Ради ООН з прав людини, Економічної і Соціальної Ради, бере участь у діяльності Європейської економічної комісії ООН, спрямованій на зміцнення регіонального співробітництва у сфері енергетики, транспорту, екології, а також співпрацює з Форумом ООН з лісів та Комісією зі сталого розвитку ООН.

Парадигма сталого (збалансованого) розвитку реалізовувалася в Україні шляхом імплементації у національну нормативно-правову базу положень Порядку денного на ХХІ сторіччя й рішень Всесвітніх самітів зі сталого (збалансованого) розвитку та шляхом приєднання до нових та

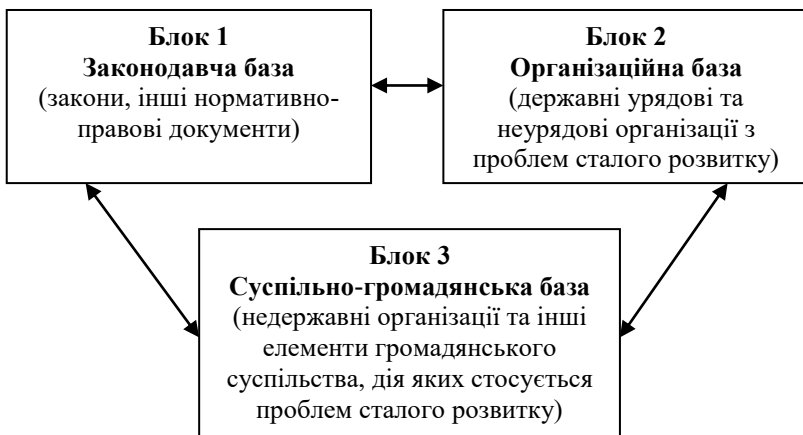


Рис. 2. Елементи механізму державного регулювання сталого розвитку країни [13, с. 86]

виконання діючих міжнародних угод з цього питання [5, с. 154].

Постановою КМУ № 1123 від 08.10.93 року було створено національну комісію сталого розвитку України при КМУ, яка у 2003 році була ліквідована, а натомість була створена Національна комісія зі сталого розвитку при Президентові України. Постановою КМУ № 997 від 16.09.09 р., було створено Національну раду із сталого розвитку України [14]. У межах переходу до збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку в Україні було оновлено ряд нормативно-правових актів задля імплементації цілей й принципів сталого розвитку. Окремі нормативно-правові акти та їх коротка характеристика наведені в таблиці 2.

Ретроспективний аналіз правової регламентації імплементації концептуального забезпечення сталого розвитку України довів її недостатню ефективність, а також відсутність чинної законодавчої концептуалізації механізму державного регулювання сталого розвитку країни. Незважаючи на багаторазові спроби створення Проектів Концепцій сталого розвитку, правова регламентація не отримала належного законодавчого втілення, а прийняті на найвищому міжнародно-

Таблиця 2 – Нормативно-правові акти, спрямовані на імплементацію цілей й принципів сталого розвитку в Україні [15, с. 865]

№	Назва закону	Мета
1	2	3
1	Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року», від 21 грудня 2010 року № 2818-VI	Стабілізація і поліпшення стану навколишнього природного середовища України шляхом інтеграції екологічної політики до соціально-економічного розвитку України для гарантування екологічно безпечного природного середовища для життя і здоров'я населення, впровадження екологічно збалансованої системи природокористування та збереження природних екосистем.
2	Закон України «Про екологічний аудит», (ВВР), 2004, № 45, ст. 500.	Визначає основні правові та організаційні засади здійснення екологічного аудиту і спрямований на підвищення екологічної обґрунтованості та ефективності діяльності суб'єктів господарювання.
3	Закон України «Про основи національної безпеки України», (ВВР), 2003, № 39, ст. 351 (із змінами)	Визначає основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів і гарантування в Україні безпеки особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз в усіх сферах життєдіяльності.
4.	Лісовий кодекс України, 21.01.94 р., № 3852-XII	Забезпечує охорону, відтворення та стале використання лісових ресурсів з урахуванням екологічних, економічних і соціальних та інших інтересів суспільства.
5.	Кодекс України про надра, 27.07.94 р., № 132/94-ВР	Регулює гірничі відносини з метою забезпечення раціонального, комплексного використання надр для задоволення потреб у мінеральній сировині та інших потреб суспільного виробництва, охорони надр, гарантування при користуванні надрами безпеки людей, майна та навколишнього природного середовища.

Продовження таблиці 2

1	2	3
6.	Водний кодекс України, 06.06.95 р., № 213/95-ВР	Регламентує раціональне водокористування
7.	Земельний кодекс України, 25.10.2001 р., № 2768-III	Регулює економічне стимулювання раціонального використання на охорони земель.
8.	Повітряний кодекс України від 19.05.2011 р., № 3393-VI	Регулює діяльність в галузі авіації та використання повітряного простору України
9.	Постанова КМУ від 16.12.2004., № 1691 «Про затвердження сталого розвитку регіону видобування та первинної переробки уранової сировини на 2006-2030 роки»	Метою програми є забезпечення повноцінного життєвого середовища мешканців краю на основі соціального, економічного і екологічного збалансованого розвитку шляхом раціонального використання ресурсів (природних, трудових, виробничих, науково-технічних, інтелектуальних тощо), технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, комунікаційно-інформаційної, інженерної, екологічної інфраструктури, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження і збагачення біологічного розмаїття та культурної спадщини.
10.	Концепція сталого розвитку населених пунктів, затв. Постановою ВРУ від 24.12.99., № 1359-XIV	Є основою для розробки нормативно-правових актів, програм та проєктів щодо регулювання планування і забудови, стимулювання інвестиційної діяльності, вдосконалення податкової політики, наповнення і раціонального використання місцевих бюджетів для забезпечення соціально-економічного розвитку населених пунктів.

му рівні документи так і не були повністю відображені в державній політиці, національних програмах, економічній практиці. У кожному з проектів Концепцій сталого розвитку було напрацьовано положення забезпечення сталого розвитку, але вони, з різних причин, не були затверджені на законодавчому рівні (табл. 3).

Таблиця 3 – Проекти Концепцій сталого розвитку України

Запропонований офіційний документ	Ініціатори (розробники)	Результат
1. Проект Закону «Про Концепцію сталого розвитку України» від 25.04.2001 р. № 3234	Ю.І. Єхануров, Кабінет Міністрів України	Не прийнято Верховною Радою України (не набрав голосів)
2. Проект Закону «Про Концепцію сталого розвитку України» від 19.12.2001 р. № 3234-1	Ю.І. Єхануров, Кабінет Міністрів України; Ю.І. Самойленко, В.Б. Хазан – народні депутати України	Не прийнято Верховною Радою України (не набрав голосів)
3. Проект Постанови Верховної Ради України «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» від 02.07.2004 р. № 5749	В.І. Ландик, С.В. Семенець, Т.М. Яхєєва – народні депутати України	Питання розглянуто, проект не підтримано
4. Проект Концепції переходу України до сталого розвитку, 2006 р.	Інститут проблем природокористування та екології НАН України; Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ	Направлено до Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України. Не дійшов до стадії проектів
5. Проект Концепції переходу України до сталого розвитку, 2012 р.	Інститут географії НАНУ; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАНУ; Інститут проблем природокористування та екології НАНУ; НДІ сталого розвитку та природокористування НАНУ; Українське товариство охорони природи; Всеукраїнська екологічна ліга та інші установи	Направлено до Кабінету Міністрів України. Не дійшов до стадії проектів

У проєкті НАН України 2012 року наведено Національну парадигму (Концепцію) сталого розвитку України, в якій було запропоновано сформувати модель сталого розвитку із включенням таких основних положень (рис. 3):

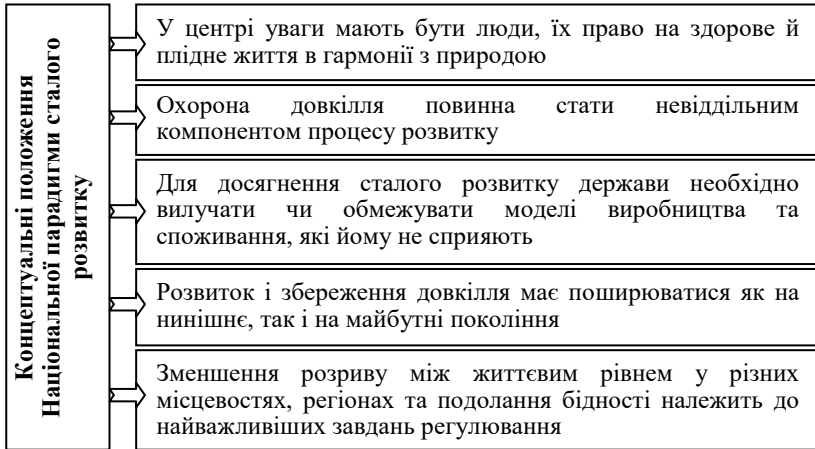


Рис. 3. Концептуальні положення проєкту Національної парадигми (Концепції) сталого розвитку

Важливою подією нормативно-правової регламентації імплементації засад сталого розвитку став Указ президента «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12.01.2015 року [16]. Стратегія сталого розвитку України на період до 2020 року визначає цілі та показники їх досягнення, а також напрямки і пріоритети розвитку країни. Метою реформ, незважаючи на задекларовану мету, визначено досягнення європейських стандартів життя та гідного місця Україні в світі. «Стратегія–2020» включає в себе 62 реформи. З них пріоритетними визначені 8 реформ та 2 програми. У якості першочергових визначені:

- реформа системи національної безпеки і оборони;
- оновлення влади та антикорупційна реформа;
- реформа судової та правоохоронної системи;
- децентралізація та реформа державного управління;

- дерегуляція та розвиток підприємництва;
- реформа системи охорони здоров'я і податкова реформа.

Пріоритетними визначено дві програми – енергонезалежності та популяризації України у світі й просування інтересів держави у світовому інформаційному просторі [15, с. 867].

За результатами дослідження особливості сучасного стратегічного планування сталого розвитку в Україні відповідно до «Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», координації глобальних ЦСР цілей сталого розвитку і цілей Стратегії (за векторами розвитку, безпеки, відповідальності та гордості) та інших нормативно-законодавчих й планових документів було виявлено, що лише трохи більше 60 % завдань глобальних цілей сталого розвитку відображені в державних стратегічних документах і відповідних реформах. [17]. Як зазначає професор Бурик З.М., «тактичних рішень для їх практичного досягнення у Стратегії не запропоновано. Окремі показники є амбітними, але, з точки зору існуючих економічних реалій, практично недосяжними... Незважаючи на особливу гостроту екологічних, економічних і соціальних проблем, «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» не отримала раціонального продовження, – на даний час не виконано жодного із заявлених пунктів. Відповідно, ця Стратегія може бути охарактеризована як політичний маніфест» [18, с. 40].

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України ініціювало та протягом 2016 року координувало інклюзивний процес обговорення ЦСР за такими групами:

- справедливий соціальний розвиток;
- стає економічне зростання та зайнятість;
- ефективне, підзвітне та всеохоплююче управління і справедливість для всіх;
- екологічна рівновага та розбудова стійкості.

Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року на засадах принципу «Нікого не залишити осторонь» було започатковано інклюзивний процес адаптації ЦСР. До відкритого процесу встановлення національних завдань ЦСР було залучено понад 800 провідних фахівців у тематичних сферах ЦСР, що мало

забезпечити об'єктивність оцінок. Пропозиції щодо цілей сталого розвитку України надали представники міністерств та відомств, урядових установ, агентств ООН в Україні, міжнародних організацій, бізнесспільноти, експертного середовища, громадських організацій (насамперед таких, які представляють інтереси найбільш вразливих груп населення) та громадянського суспільства. Ця робота відбувалась за підтримки всіх агентств системи ООН в Україні (у тому числі Програми розвитку ООН в Україні, яка виконувала функції секретаріату), Програми зеленої економіки, що реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) за дорученням Федерального міністерства економічного розвитку та співробітництва Німеччини та спільно з Інститутом демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи Національної академії наук України. Результатом інклюзивного процесу адаптації ЦСР для України стала доповідь, яка надає орієнтири розвитку України до 2030 року [19]. Кожну глобальну ціль було розглянуто з урахуванням специфіки національного розвитку. Протягом 2016 року в Україні було проведено низку національних та регіональних консультацій, за результатами яких можна зробити висновок, що національні ЦСР слугуватимуть основою для інтеграції зусиль, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування в єдиній керованій державою системі – socially&ecologically&economic.

В умовах стійкого прагнення України до повноправного членства у міжнародному середовищі, задля забезпечення макроекономічної стабільності, економічного зростання, екологічної безпеки держави та соціальної захищеності її громадян, необхідними є реалізація пріоритетних завдань, дотримання ключових індикаторів «Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» та імплементація цілей сталого розвитку на 2016-2030 роки шляхом реалізації нових програм і проєктів, якісних перетворень у соціальній, економічній та екологічній складових збалансованого розвитку нашої держави на підставі досконалого та ефективно діючого нормативно-правового регулювання.

Розділ 5
**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ АКТИВІЗАЦІЇ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ
СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

5.1. Стратегічна оцінка можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища підприємств торгівлі

УДК 658:061.5

© Жилякова О.В.

© Zhyliakova O.

Strategic assessment of opportunities for adaptation to external changes of trade enterprises

***Анотація.** Наведено методичний інструментарій оцінки можливостей адаптації підприємств торгівлі до змін зовнішнього середовища. Запропонована оцінка на основі дослідження чотирьох груп дескрипторів: ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку, інших зовнішніх та розрахунку інтегрального показника. Проведено апробацію методичного інструментарію за результатами діяльності торгівельних підприємств, дана оцінка рангів можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища.*

***Ключові слова:** стратегічна оцінка, дескриптори, зовнішнє середовище, турбулентність, адаптація.*

***Abstract.** Methodical tools for assessing the possibilities of adaptation of trade enterprises to changes in the external environment are presented. The estimation on the basis of research of four groups of descriptors is offered: market, social and economic internal, globalization of world development, other external and calculation of an integrated indicator. The approbation of methodical tools on the results of activity of trade enterprises is*

carried out, the estimation of ranks of possibilities of adaptation to changes of external environment is given.

Keywords: strategic assessment, descriptors, environment, turbulence, adaptation.

В умовах дефіциту часу на розробку та прийняття важливих і вимірних управлінських рішень реалізація дієвої антикризової стратегія дозволяє нейтралізувати негативний вплив загрозливих явищ зовнішнього середовища. Використання більшістю вітчизняних підприємств підходу, що базується на вирішенні негайних проблем, призводить до неможливості забезпечення своєчасного оперативного реагування підприємства на динамічні зміни зовнішнього середовища, та, не дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Питання пошуку ефективних антикризових стратегій розвитку є актуальними не тільки для підприємств торгівлі, які опинилися втягнутими в «сніжний ком» кризових явищ. Складність та непередбачуваність сучасних умов господарювання призводить до того, що будь-яке підприємство на кожній стадії свого життєвого циклу зіштовхується з кризами різної природи. Фактори, що впливають на його розвиток, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, діяти окремо або комплексно, посилюючи негативні, руйнівні тенденції. Враховуючи на це, забезпечення протистояння підприємства негативній дії факторів зовнішнього середовища виступає основним критерієм, який повинен бути врахований при формуванні антикризової стратегії. Це дозволить успішно здійснювати господарську діяльність при різних умовах та змінах зовнішнього середовища у довгостроковій перспективі.

Проведене теоретичне дослідження показало, що за останнє десятиріччя в економічній літературі відмічається підвищення уваги науковців до вирішення проблем забезпечення успішної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Вагомий внесок в розробку даної проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні економісти: А. Азиркіна [1], Н. Бенетт [2], Дж. Мюллер-Стивенс [3], А. Наливайко [4], Т. Свобода [5],

С. Финк [6] та ін. Негативні фінансово-економічні тенденції, зростання невизначеності та циклічність кризових явищ привертають все більшу увагу вчених до вивчення питань протистояння підприємства негативним змінам зовнішнього середовища. Попри велику цінність наукового внеску, зробленого ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного характеру, що актуалізує потребу в уточненні ключових аспектів формування антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз мінливості зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність підприємства традиційно вважається одним з найважливіших завдань економічної науки. Розуміння важливості оцінки зовнішнього середовища при управлінні діяльністю підприємства остаточно сформувалося наприкінці 50-х рр. Безумовно, підприємство роздрібної торгівлі, як відкрита система, залежить від постачань товарних ресурсів, кваліфікації персоналу (зокрема, управлінського та торгово-оперативного), а також лояльності споживачів до продукції, яку реалізує підприємство роздрібної торгівлі та самого підприємства. Інтенсивність обміну між підприємством та зовнішнім оточенням є умовою життєдіяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Оскільки, саме зовнішнє середовище є джерелом, що питає підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні та, відповідно зумовлює успішність реалізації антикризової стратегії.

Поряд із тим, інформація про фактори зовнішнього середовища ніколи не буває абсолютно достатньою та вичерпаною хоча б з тієї причини, що виходить з минулого і сьогодення, а антикризова стратегія описує обрану для досягнення бажаного результату траєкторію розвитку підприємства торгівлі в майбутньому. Це обумовлено тим, що між процесами формування і реалізації стратегії існує певний часовий лаг. Саме недостатність та неточність інформації обумовлює невизначеність умов діяльності підприємства. В даному контексті слід повністю погодитися із твердженням

О. А. Шведчикова, який зазначає: «... зовнішнє оточення підприємства все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Керівники найважливіших для суспільства суб'єктів господарювання – ділових, освітніх, державних – під впливом подій в світі були змушені зосередити увагу на швидко змінюваному середовищі та його впливу на внутрішнє середовище підприємства» [10, с.203].

Провідні фахівці з питань стратегічного управління підприємством вказують на те, що сучасне зовнішнє середовище функціонування підприємства є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, суперечливим, невизначеним, для якого характерний широкий спектр різноманітних факторів, на які підприємство змушено реагувати. Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що нейтралізувати негативний ефект прояву дестабілізуючих чинників зовнішнього оточення можливо лише на основі забезпечення своєчасної адаптації внутрішніх процесів до фактичних умов. Ми повністю підтримуємо погляд науковців, які характеризують зовнішнє середовище підприємства як складну гетерогенну (від грец. *«heterogenes»* – неоднорідний за складом) структуру, що охоплює широке коло елементів, взаємопов'язаних як з суб'єктом господарювання, так і між собою. Разом вони формують своєрідний системно-організований простір, в якому функціонують і розвиваються процеси, що обмежують або активізують підприємницьку діяльність підприємства. Дані процеси протікають з різною інтенсивністю, впливають один на одного, співпадають за напрямком або мають протилежну спрямованість.

В контексті цього, заслуговує на увагу погляд Тогунова І. [7], відповідно до якого системно-організований «простір» зовнішнього середовища підприємства може бути представлений через систему координат (рис. 1).

В якості векторів, в запропонованій системі координат, вчений пропонує виділяти наступні ключові елементи системи: речовину (М), енергію (Е), інформацію (І) та ентропію (S). У назвах точок умовно використані прізвища вчених, з заслугами яких, на думку І. Тогунова, пов'язаний той чи інший фундаментальний науковий напрямок у дослідженнях.

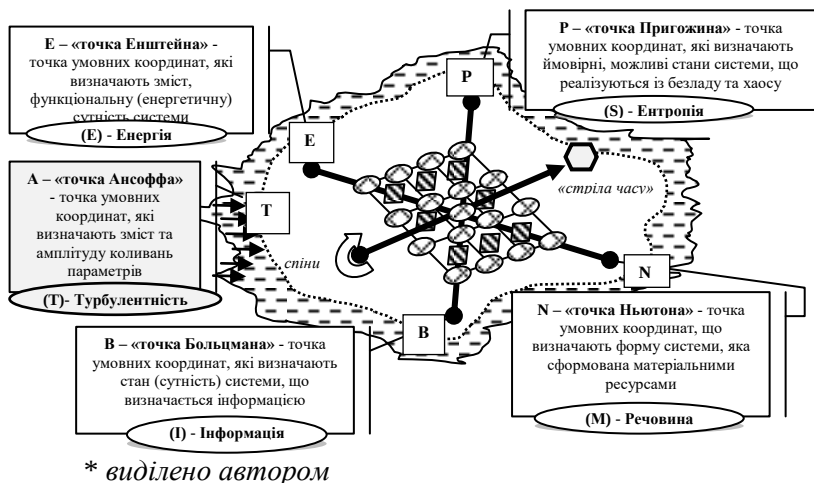


Рис. 1. Система координат зовнішнього середовища
Джерело: удосконалено на основі [7]

Відповідно погляду науковця, розвиток підприємства характеризується поступальним рухом в напрямку «стріли часу» і обертальним (спіном) – відносно початкових координат: правостороннім ($|D\rangle$) чи лівостороннім ($|L\rangle$). Як показують дослідження, абсолютна більшість біологічних структур відноситься до динамічних систем з правостороннім спіном. Так, швидкість руху підприємства в напрямку «стріли часу» залежить від стану системно-організованого «простору» зовнішнього середовища та його характеристик.

Вважаємо, що представлена система координат зовнішнього середовища, повинна бути вдосконалена. Так, окрім запропонованих науковцем ключових елементів (М, Е, І та S), системно-організований «простір» зовнішнього середовища підприємства, на наш погляд, визначається також амплітудою його турбулентних коливаний (Т). Виділення даної точки координат обумовлено тим, що саме турбулентність зовнішнього середовища сприяє посиленню нестабільності зовнішнього середовища та визначає можливу енергетичну сутність системи, її стан, матеріальну основу та

інформативність; а отже, в цілому характеризує певний тип бізнес-оточення підприємства. До того ж, дослідження турбулентних процесів набуває особового значення в умовах кризи, коли першорядним завданням підприємства є розробка ефективної антикризової стратегії.

Під невизначеністю в економічній літературі мається на увазі недостатність інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність підвищує ймовірність ризиків провалу успішної реалізації антикризової стратегії і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з оцінкою альтернативних стратегічних напрямків. Це означає, що неповнота і неточність інформації призводить до багатоваріантності кінцевого результату. А, саме недооцінювання значимості інформації про чинники зовнішнього середовища та її ігнорування, призводить до того, що підприємство роздрібної торгівлі поступово втрачає власні конкурентні позиції на ринку внаслідок відхилення від стратегічної траєкторії руху. Це призводить до висновку, що неповнота та неточність інформації є ключовими характеристиками невизначеності. Невизначеність, будучи об'єктивною формою існування оточуючого нас реального світу, зумовлена, з одного боку, об'єктивним існуванням випадковості як форми прояву необхідності, а з іншого – неповнотою кожного акту відображення реальних явищ в людській свідомості. Причому неповнота відображення принципово непереборна через загальний зв'язок всіх об'єктів реального світу і нескінченності їх розвитку. Виражається невизначеність в різноманітті перетворення можливостей у дійсність, в існуванні безлічі (як правило, нескінченного числа) станів, у яких розглядається в динаміці об'єкт може знаходитися в майбутній момент часу.

Таким чином, будь-які процеси підпадають під вплив невизначених факторів, які повинні бути враховані при розробці та прийнятті управлінських рішень, щодо формування та реалізації антикризової стратегії підприємств роздрібно торгівлі, альтернативність якої обумовлює необхідність оцінки і (або) порівняння ймовірності результатів. Своєю чергою,

враховуючи широкий спектр невизначених факторів, характерних для швидко мінливих умов господарювання підприємств торгівлі, управлінські рішення повинні бути спрямовані на визначення оптимального варіанту антикризової стратегії, реалізація якої забезпечить максимальне наближення до мети при наявних зовнішніх умовах. Це призводить до висновку, що невизначеність – це ситуація, ймовірності здійснення результатів якої невідомі через неповноту, неточність або відсутність різного роду інформації, що обумовлено суб'єктивною специфікою ситуації. Невизначеність зростає кумулятивним підсумком в залежності від ступеня агресивності зовнішнього середовища

В сучасній науковій думці не виникає дискусій відносно ствердження про те, що «невизначеність» породжується незлічимою кількістю інформації про зовнішнє середовище. Проте, звертає на себе увагу відсутність понятійної чіткості стосовно визначення сутності категорії «невизначеність» та ідентифікації її основних характеристик.

Узагальнення поглядів науковців дозволяє стверджувати, що невизначеність зовнішнього середовища є багаторівневою системою розгалужених факторів, які всебічно, явно або неявно впливають на результативність діяльності підприємства. Недооцінка факторів невизначеності може привести до некоректного вибору антикризової стратегії на підприємстві роздрібної торгівлі та зашкоджувати її успішній реалізації. При умові забезпечення своєчасної реакції на дію факторів невизначеності, на підприємстві роздрібної торгівлі формується «поле можливостей», з яких відбираються та реалізуються лише ті, які відповідають обраному типу антикризової стратегії.

Своєю чергою, швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому оточенні характеризує категорія «динамічності». У даному сенсі динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність та відсутність необхідного обсягу достовірної інформації зашкоджують урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх факторів,

віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності підприємства.

Варто зазначити, що загальними ознаками динамічності зовнішнього середовища є інтенсивність, швидкість настання тієї або іншої події, частота та ступінь взаємодії факторів. Інтенсивність впливу залежить не тільки від зовнішнього середовища, але й від спроможності об'єкта протистояти негативному впливу факторів оточення, нейтралізувати його, адаптуватись до умов та використовувати позитивний вплив [10, с. 74]. Тобто, в цілому «динамізм зовнішнього середовища» представляє собою функцію частоти, з якою відбуваються зміни у внутрішніх та зовнішніх процесах підприємства роздрібної торгівлі.

Отже, зважаючи на визначені ознаки динамічності зовнішнього середовища, вважаємо, що при формуванні антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі повинні бути враховані три найважливіші характеристики: ступінь звичності змін (очікувані, які відбуваються у межах екстраполяції досвіду; неочікувані, які не мають аналога, тобто є принципово новими); темп змін порівняно з реакцією підприємства (повільний, швидкий); можливість прогнозування майбутнього (за аналогією з минулим, часткова, скрутна). Зростання рівня динамічності зовнішнього середовища ускладнює прийняття управлінських рішень, оскільки визначається інтенсивністю (частотою) зміни факторів зовнішнього середовища, швидкістю (темпом) їх зміни та ступенем змінюваності, що можна представити у вигляді наступної моделі:

$$D^{ZS} = \{F^{ZS}, W^{ZS}, R^{ZS}\} \quad (1.1)$$

де D^{ZS} – динамічність зовнішнього середовища;

F^{ZS} – інтенсивність (частота) зміни факторів зовнішнього середовища;

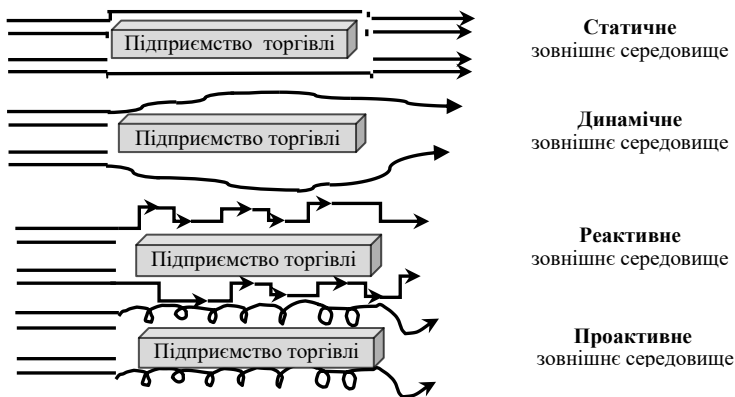
W^{ZS} – швидкість (темп) зміни факторів зовнішнього середовища;

R^{zs} – ступінь мінливості факторів зовнішнього середовища.

Зважаючи на недетермінованість змін кожного з компонентів представленої моделі, можна стверджувати, що невизначеність зовнішнього середовища зростає зі зростанням динамічності або ж з ускладненням його умов, що підвищує ймовірність ризиків провалу антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі і ускладнює розрахунок витрат, які пов'язані із альтернативними стратегічними напрямками. Слід зауважити, що комплексність, інваріантність факторів зовнішнього середовища, їх причинні взаємодії, хаотичність зміни та швидкість руху породжують виникнення процесів турбулентності, вдале маневрування якими відкриває нові можливості розвитку для підприємств роздрібної торгівлі. Реалії сьогоденні актуалізують питання протистояння підприємств роздрібної торгівлі високій амплітуді турбулентних процесів, що безперечно впливає на вибір типу антикризової стратегії.

В той же час, ступінь динамічності зовнішнього середовища визначає темп та частоту змін факторів невизначеності. До того ж, кількість факторів зовнішнього середовища в різні періоди часу може варіюватися, змінюватися хаотично та мати різний ступінь агресивності. Підвищення складності агресивності та непередбачуваності зовнішнього середовища породжує виникнення турбулентних процесів, траєкторія руху яких характеризує певний тип зовнішнього середовища підприємства – статичний, динамічний, реактивний, проактивний (рис. 2).

Так, відповідно рис. 2 для статичного зовнішнього середовища підприємства властива незначна кількість факторів зі слабо вираженою динамікою їх зміни. При даному типі зовнішнього середовища відмічається відносна гармонізація внутрішніх та зовнішніх процесів. Для динамічного зовнішнього середовища характерна обмежена різноманітність факторів, але ступінь їх мінливості в часі є досить високим. Своєю чергою, для реактивного зовнішнього середовища характерним є досить значна кількість і широка різноманітність факторів, відмінністю



* стрілками позначено траєкторію руху факторів зовнішнього середовища

Рис. 2. Типи зовнішнього середовища

яких є незначна врівноважена мінливість. Для проактивного зовнішнього середовища характерним є досить значна кількість факторів, вектор змінюваності яких є слабо прогнозованим, їх вплив на діяльність підприємства роздрібної торгівлі є досить агресивним.

Головним критерієм успішності реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі є забезпечення своєчасного коригування своєї діяльності відповідно до зміни сукупності ринкових факторів: постійно змінюваних конкурентним відносинам, споживчому попиту, інноваційним процесам, розвитку комунікацій та інфраструктури структурного забезпечення. Їх облік та врахування при формуванні антикризової стратегії орієнтує сучасну торгівлю на формування адекватних новим умовам конкурентних переваг, визначає агресивність поведінки відносно здатності «грати на випередження» – змінюватися швидше, ніж вимагають обставини.

В означених умовах внутрішня антикризова стійкість підприємства та конкурентоспроможність діючої бізнес-моделі підприємства роздрібної торгівлі визначається амплітудою турбулентних коливань факторів зовнішнього середовища.

Сучасна «нова економіка» характеризується високим рівнем динамізму та невизначеності зовнішнього середовища. У такому сенсі ключовим параметром сучасного зовнішнього середовища, що суттєво впливає на формування та реалізацію антикризової стратегії підприємства, є його мінливість та невизначеність, що обумовлює необхідність здійснення адекватної оцінки можливостей підприємства роздрібною торгівлі щодо протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища. Своєю чергою, за результатами вивчення економічної літератури з питань оцінки впливу турбулентних процесів на діяльність підприємства торгівлі було встановлено, що методичне забезпечення даної оцінки ще знаходиться у колі постійного наукового пошуку. Це обумовлює необхідність розробки відповідного методичного інструментарію, який дозволить якісно і всебічно здійснити оцінку можливостей підприємства роздрібною торгівлі щодо протистояння змінам зовнішнього середовища та є невід'ємним параметром формування антикризової стратегії.

При оцінці можливостей протистояння змінам зовнішнього середовища фокус уваги повинен бути спрямований на дослідження чотирьох груп дескрипторів: ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших зовнішніх, які враховують дескриптор політичного впливу, для кожного з яких характерні певні критерії оцінювання, індикатори. Для їх визначення за кожною виділеною групою дескрипторів, була розроблена анкета. Мета експертного дослідження полягала в виявленні головних чинників, протистояння змінам зовнішнього середовища, тобто визначити критерії дескрипторів, а також підтвердити погодженість думок серед респондентів. Реалізація встановленої мети здійснена на основі методу латентно-структурно аналізу за Лазарсфельдом [12, с. 344], який використано для обробки даних анкетування. Застосування запропонованого методу надало можливість враховувати не транзитивність оцінок фахівців і деяку неузгодженість експертної групи, і на виході дозволив перейти від загального

чисельного набору виділеного кожним експертом до кількісних узагальнених дескриптивних змінних.

Формування критеріїв оцінки за кожного групою дескриптора було здійснено у наступній послідовності:

1) кожен респондент заповнює анкету, в якій виділяє показники оцінки турбулентності зовнішнього середовища за групами дескрипторів;

2) кожному експерту необхідно зробити попарне порівняння визначених на етапі 1 показників.

3) формується матриця переваг кожного експерта $Z_t = \{z_{ij}\}$ t . Якщо об'єкт i краще j , $z_{ij} = 1$, а $z_{ji} = 0$, якщо об'єкти вважаються експертом рівнозначними, $z_{ij} = z_{ji} = 0,5$.

4) узагальнення експертних даних. Формується сукупна матриця переваг (формула 1.2), кожний елемент якої Ω_{ij} інтерпретація кожного елементу здійснюється відповідно встановленим значення за їх пріоритетністю. За формулою 1.3 визначається узгодженість думок експертів.

$$\Omega = \frac{1}{m} \times \sum_{t=1}^m Z_t \quad (1.2)$$

де Z_i , Z_j – чисельні оцінки експертів за групою j -ою дескрипторів.

На основі системи рівнянь визначаються чисельні оцінки рівня дескрипторів зовнішнього середовища, відповідно до наступної системою рівнянь:

$$\Omega_{ij} = \frac{1}{2} - F\left(\frac{Z_j - Z_i}{\sigma\sqrt{2}}\right) \quad (1.3)$$

$$Z_j - Z_i = \sqrt{2} \times \sigma \times F^{-1}\left(\frac{1}{2} - \Omega_{ij}\right) \quad (1.4)$$

Кожна пара в таблиці нормального розподілу визначається як значення дисперсійної оцінки коефіцієнта K_{ij} (передбачається

відома дисперсія оцінки). Розраховуються підсумкові оцінки експертів на основі погодженості думок (Z_i) виходячи з мінімізації суми квадратів (табл.1):

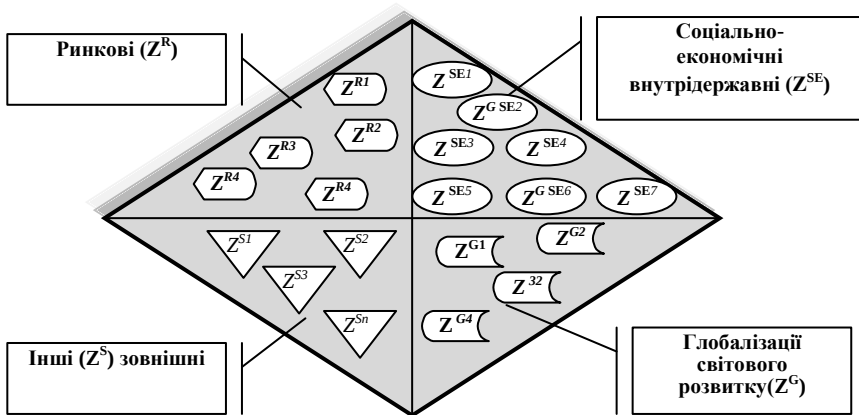
$$\sum_{i \neq j} (Z_j - Z_i - K_{ij})^2 \rightarrow \min \quad (1.5)$$

Таблиця 1 – Значення локальних комплексних оцінок j-ї групи дескрипторів підприємств торгівлі за період 2015-2019 рр.

Група дескрипторів	Рік	Назва торговельної мережі					
		«АТБ-Маркет»	«Сільпо»	«Спар»	«Дигма»	«Рост»	«Посад»
Ринкові (Z^R)	2015	0,40	0,52	0,76	0,70	0,78	0,74
	2016	0,46	0,50	0,74	0,72	0,82	0,76
	2017	0,44	0,46	0,78	0,74	0,84	0,76
	2018	0,38	0,52	0,82	0,74	0,90	0,74
	2019	0,44	0,52	0,84	0,76	0,88	0,72
Інші зовнішні (Z^S)	2015	0,40	0,45	0,83	0,68	0,88	0,75
	2016	0,35	0,45	0,80	0,68	0,90	0,73
	2017	0,35	0,55	0,80	0,68	0,88	0,75
	2018	0,40	0,58	0,85	0,63	0,85	0,75
	2019	0,48	0,60	0,90	0,68	0,83	0,85
Соціально-економічні внутрідержавні (Z^{SE})	2015	0,37	0,51	0,81	0,67	0,84	0,79
	2016	0,37	0,54	0,80	0,70	0,87	0,79
	2017	0,40	0,53	0,83	0,70	0,84	0,80
	2018	0,44	0,56	0,84	0,69	0,84	0,77
	2019	0,47	0,60	0,84	0,67	0,86	0,76
Глобалізації світового розвитку (Z^G)	2015	0,35	0,40	0,78	0,75	0,85	0,70
	2016	0,38	0,45	0,80	0,75	0,85	0,78
	2017	0,43	0,50	0,78	0,70	0,83	0,80
	2018	0,45	0,50	0,80	0,70	0,83	0,80
	2019	0,48	0,50	0,85	0,73	0,85	0,75

За результатами узагальнення проведених розрахунків за вказаним вище алгоритмом на основі латентно-структурного

аналізу сформована система дескрипторів зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі (рис. 3).



Умовні позначення:

Z^{G1} - невизначеність функціонування в просторі i в часі через загальносвітові кризові зміни; Z^{G2} - глобальні кон'юнктурні зміни в потребах, обсягах, інноваційно-інвестиційної привабливості товарів, робіт, послуг; Z^{G3} - політичні зміни на світовій арені; Z^{G4} - зростання взаємозалежності національних та глобальних економік, що призводить до «передачі» кризи; Z^{SE1} - зміни в економіко-правовому просторі як наслідок державного або муніципального регулювання; Z^{SE2} - зміни в пріоритетах розвитку країни; Z^{SE3} - переоцінка індикаторів безпеки країни, регіону; Z^{SE4} - відсутність єдності в стратегіях розвитку на різних рівнях державного управління; Z^{SE5} - рівень інфляції та її тенденції; Z^{SE6} - нестабільність податкової системи; Z^{SE7} - зниження рівня реальних доходів та платоспроможності населення; Z^{R1} - зниження ємності внутрішнього ринку; Z^{R2} - посилення конкуренції на ринку; Z^{R3} - нестабільність валютного ринку; Z^{R4} - несприятлива кон'юнктура цін на зовнішньому та внутрішньому ринках; Z^{R5} - зростання пропозиції товарів-субститутів; Z^{S1} - політична нестабільність в країні; Z^{S2} - стихійні лиха; Z^{S3} - погіршення криміногенної ситуації; Z^{S3} -інші.

Рис. 3. Дескриптори змін зовнішнього середовища

Обґрунтованість системи оцінки підтверджується отриманими значеннями індексів якості, а саме: $W = 0,89$, $\chi^2 = 87,62$; $df = 22$; $p\text{-value} = 0,0000$; $RMSEA = 0,058$.

Кількісне оцінювання кожної групи дескрипторів біло здійснено експертним методом. Оцінювання впливу k -го дескриптору, який задає тон змінам зовнішнього середовища та можливості протистояти їй, здійснюється на основі застосування бальної системи в межах від 1 до 10. Узагальнені бальні оцінки сформували інформаційний базис подальших розрахунків.

Для комплексної оцінки кожної i -ої групи дескрипторів (Z^i), пропонується застосовувати наступну формулу:

$$Z^j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^{n_j} (Z_{ij} \times \varpi_{ij}); \quad (1.6)$$

$$j = \overline{1, n}; \quad (1.7)$$

де Z^i – комплексний показник оцінки i -ої групи дескрипторів зовнішнього середовища;

Z_{ij} – кількісна оцінка i -го індикатору турбулентності в j -й групі дескрипторів зовнішнього середовища;

n_j – кількість індикаторів турбулентності, що враховуються в j -й групі дескрипторів;

m – розмах бальної шкали, у межах якої здійснюється оцінка індикаторів турбулентності;

ϖ_{ij} – вага j -го індикатора турбулентності.

При проведенні розрахунків необхідне дотримання наступних правил:

1) бальна оцінка кожного індикатора турбулентності здійснюється в межах бальної шкали $0 \leq Z_{ij} \leq m$ (відповідно методичного інструментарію використовується шкала від 0 до 10 балів) залежно від сили впливу даного індикатору на протистояння турбулентності j -й групи дескрипторів зовнішнього середовища (ранжирування здійснюється в межах від «0» (дуже висока сила впливу) до « m » (дуже низька сила впливу));

2) вага кожного j -го індикатора протистояння турбулентності в межах відповідної в j -ої групі дескрипторів зовнішнього середовища встановлюється в межах $\{0;1\}$, при виконанні наступної умови:

$$\sum_{j=1}^n \varpi_j = 1 \quad (1.8)$$

Дотримання означених умов обумовлює одержання адекватної кількісної оцінки для кожної j -ї групи дескрипторів зовнішнього середовища в межах інтервалу: $0 \leq Z_j \leq 1$.

3) в залежності від значення інтегрального коефіцієнта Z^j здійснюється інтерпретація сили впливу кожного дескриптора щодо можливостей протистояння турбулентності зовнішнього середовища, на основі вербально-чисельного шкалювання та приведення отриманих значень груп дескрипторів Z^j до відповідного сегменту $[0;1]$. Діапазон значень інтегральних коефіцієнтів визначено на основі методу групового сортування багатозначних об'єктів, в основі якого покладено порівняння груп дескрипторів ($Z^1, \dots, Z^j$) за показником відносної близькості до ідеального значення Z^{j-0} або найгіршого Z^{j+1} в якісному сегменті.

Аналізуючи наведені в табл. 1 можна зробити висновок, що значення локальних оцінок за групами дескрипторів торговельних мереж регіонального масштабу дещо вищі ніж національних. Отримані значення за групами дескрипторів торговельних мереж знаходяться в діапазоні від 0,35 до 0,88. Слід зазначити, що в період з 2015 по 2019 рр. розрахункове значення ринкового дескриптора поступово зростало, що свідчить про активізацію можливостей на підприємствах даної групи щодо протистояння негативному впливу факторів ринкового середовища. Аналіз інших груп дескрипторів виявив аналогічну тенденцію, що обумовлено спрямованістю торговельних мереж до збереження конкурентних позиції на відповідному сегменті споживчого ринку.

Для формування загального висновку відносно можливостей протистояння змінам зовнішнього середовища та

урахування зв'язків, що виникають між групами дескрипторів, запропонований інтегральний коефіцієнт протистояння [11]:

$$\Pi_{Z^s}^T = \frac{\sum_{i=1}^e \left(\frac{1}{2} \times (Z_i \times Z_{i+1}) \right)}{\pi \times l} \quad (1.9)$$

де $\Pi_{Z^s}^T$ – інтегральний коефіцієнт протистояння турбулентності зовнішнього середовища;

Z_i – комплексний показник i -ої групи дескрипторів зовнішнього середовища;

i – кількість груп дескрипторів оцінки протистояння турбулентності зовнішнього середовища ($i = 4$);

π – константа ($\pi=3,14$);

l – радіус площини оцінки протистояння турбулентності зовнішнього середовища ($l=1$).

У таблиці 2 наведені значення інтегрального коефіцієнта протистояння змінам зовнішнього середовища для досліджуваних торговельних мереж. За результатами проведених розрахунків визначено значення інтегрального коефіцієнта протистояння змінам зовнішнього середовища для кожної торговельної мережі.

Як бачимо, середнє значення для показника у 2019 р. склало 0,508, що на 2,01% більше порівняно із 2018 р. Зазначимо, що в середньому значення коефіцієнта протистояння протягом 2015-2019 рр. рік зростало на 3,67%. Найбільш високі значення інтегрального коефіцієнта протистояння у 2019 р. відмічається у ТМ «Рост» – 0,543, найнижчі – ТМ «Дигма» – 0,451. Загальні тенденції зміни інтегрального коефіцієнта протистояння змінам зовнішнього середовища повністю співпадають з тенденцією зміни кожного з виділених автором дескрипторів. Це дозволяє зробити висновок про те, що зміцнення сили впливу негативних факторів зовнішнього середовища обумовило необхідність забезпечення більш міцного опору з боку підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 2 – Значення інтегрального коефіцієнту протистояння змінам зовнішнього середовища підприємств торгівлі у 2015-2019 роках

Назва мережі	Рік					Відхилення, +/-		Темп зміни, %	
						2019р. від 2015р.	2019р. від 2018р.	2019р. у % до 2015 р.	2019р. у % до 2018 р.
	2015	2016	2017	2018	2019				
АТБ-Маркет	0,242	0,248	0,257	0,266	0,296	0,054	0,03	122,31	111,28
Сільпо	0,302	0,309	0,325	0,343	0,354	0,052	0,011	117,22	103,21
Спаг	0,505	0,5	0,507	0,528	0,547	0,042	0,019	108,32	103,60
Дигма	0,445	0,453	0,448	0,438	0,451	0,006	0,013	101,35	102,97
Рост	0,533	0,548	0,539	0,544	0,543	0,010	-0,001	101,88	99,82
Посад	0,474	0,485	0,495	0,487	0,490	0,016	0,003	103,38	100,62
<i>Середнє значення</i>	<i>0,49</i>	<i>0,493</i>	<i>0,496</i>	<i>0,498</i>	<i>0,508</i>	<i>0,021</i>	<i>0,01</i>	<i>103,67</i>	<i>102,01</i>

Враховуючи різні можливості підприємств роздрібної торгівлі протистояння змінам зовнішнього середовища характерні альтернативні ранги протистояння (табл. 3).

Таблиця 3 – Характеристика рангів можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища

Діапазон значень інтегрального коефіцієнта протистояння (Π_{zs}^T)	Ранг можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища	Характеристика прояву змін зовнішнього середовища в діяльності підприємства та його заходи щодо антикризового протистояння
1	2	3
$\Pi_{zs}^T \leq 0,15$	високий	Підприємство забезпечує постійний обмін із зовнішнім середовищем, швидко реагує на зміни бізнес-оточення, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток. Будь-який негативний зовнішній вплив блокується підприємством. Для підтримки балансу із зовнішнім середовищем і забезпеченням стійких ринкових позицій, слід вдосконалювати антикризову програму розвитку підприємства.

Продовження таблиці 3

1	2	3
$0,151 < \Pi_{zs}^r \leq 0,35$	середній	Динамічність руху процесів в політичній, економічній і соціальній сферах принциповим чином змінюють розстановку акцентів при формуванні антикризової стратегії підприємства; зростає значення забезпечення швидкості реакції підприємства на зміни.
$0,351 < \Pi_{zs}^r \leq 0,65$	низький	Масштаб впливу змін призводить до загрози відхилення від наміченої траєкторії розвитку та втрати конкурентних позицій підприємства. Високий ступень впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств обумовлює необхідність негайного моніторингу зовнішнього оточення та аналізу відхилень.
$\Pi_{zs}^r > 0,651$	нульовий	Вкрай нестабільне зовнішнє середовище, яке характеризується високим ступенем невизначеності, обумовлює наявність низки економічних та соціальних проблем. У форматі ланцюгової реакції на високий тиск турбулентності факторів зовнішнього середовища відбувається руйнування практично всіх елементів системи антикризового управління.

Відповідно, чим вище ранг можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища (нульовий $\rightarrow$ низький $\rightarrow$ середній $\rightarrow$ високий), тим відповідно більш можливостей має підприємство торгівлі щодо своєчасної нейтралізації негативного впливу чинників зовнішнього середовища та посилення позитивної дії інших.

За результатами проведених розрахунків здійснено розподіл досліджуваних торговельних мереж за відповідними рангами можливостей адаптації до змін зовнішнього середовища (рис. 4).

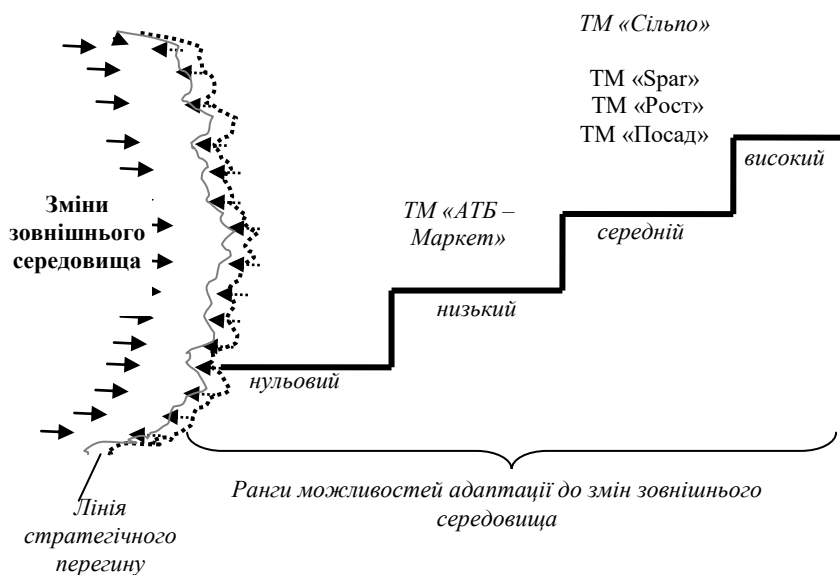


Рис. 4. Ранжирування підприємств роздрівної торгівлі за рангами протистояння змінам зовнішнього середовища у 2019 році

Дані наведені на рис. 4 дозволяють зробити висновок що для 30% торговельних мереж переважно національного рівня (ТМ «АТБ-Маркет») характерний низький ранг протистояння змінам зовнішнього середовища. Для 70% торговельних мереж (в тому числі тільки одна торговельна мережа національного рівня ТМ «Сільпо») характерний середній ранг протистояння хаотичній амплітуді змін зовнішнього середовища. Це свідчить про, те що поведінка торговельних мереж регіонального рівня у зовнішньому середовищі є більш агресивною.

Узагальнюючи вище проведені розрахунки розроблено блок-схему визначення рангу протистояння турбулентності зовнішнього середовища підприємства (рис. 5).

Представлена блок-схема дозволяє чітко структурувати увесь діагностичний процес оцінки можливостей протистояння

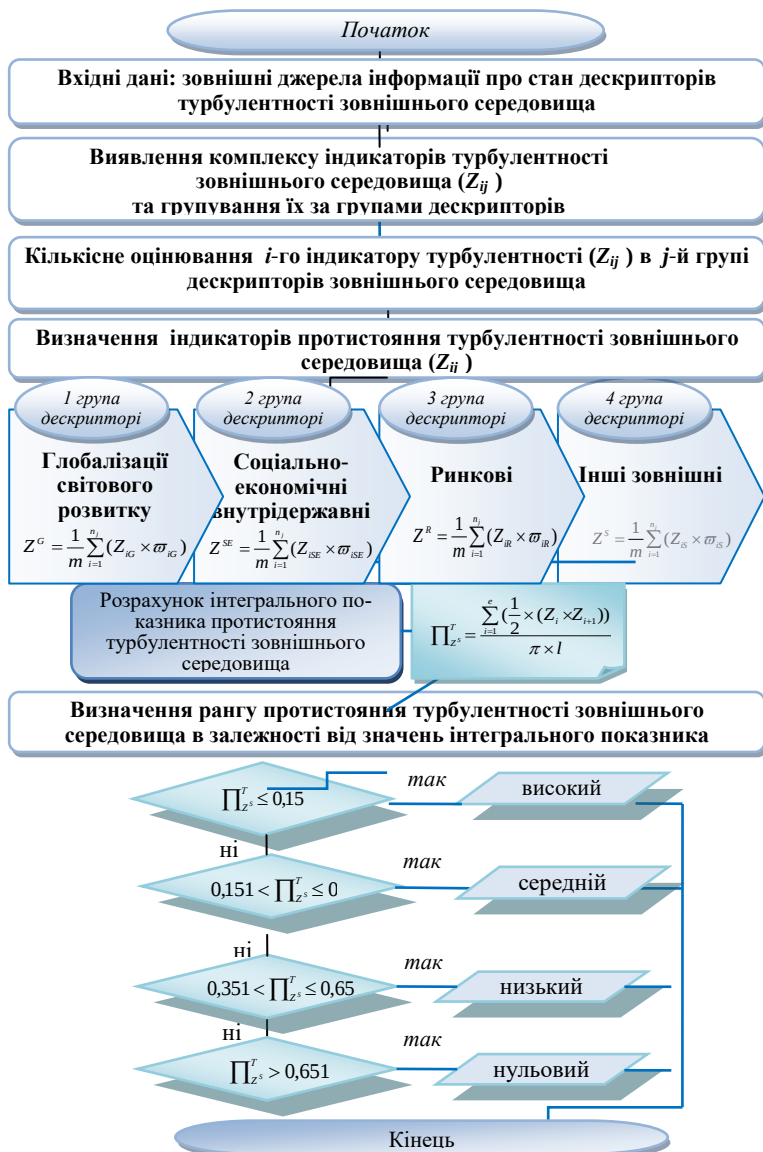


Рис. 5. Блок-схема визначення рангу протистояння змін зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі

турбулентним процесам зовнішнього середовища, шляхом інтегрування до єдиної мети, завдань і об'єктів окремих етапів дослідження.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємств торгівлі змінам зовнішнього середовища, який ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, зосереджує у собі локальні комплексні оцінки чотирьох груп дескрипторів (ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших зовнішніх), дозволяє встановити рангможливостей протистояння підприємства роздрібної торгівлі хаотичній амплітуді змін зовнішнього середовища та розкриває спектр реальних можливостей забезпечення стійкого розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Результати даної оцінки формують інформаційну платформу для обґрунтування вектору стратегічних антикризових заходів на підприємстві торгівлі відповідного сучасному стану зовнішнього середовища. Їх реалізація дозволить здійснити підприємству міцний опір змінам та протистояти хаотичній амплітуді змін зовнішнього середовища.

Обґрунтування в даному аспекті вірного вектору стратегічних перетворень стає основою вибору оптимального типу антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі. На основі розробленого науково-методичного підходу до оцінки можливостей протистояння підприємства торгівлі змінам зовнішнього середовища, який базується на системі багатокритеріальних оцінок чотирьох груп дескрипторів (ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших зовнішніх), встановлено, що для 70% торговельних мереж характерний середній ранг можливостей протистояння підприємства торгівлі хаотичній амплітуді змін зовнішнього середовища.

5.2. Імплементація цілей сталого розвитку в Україні: підсумки та перспективи

УДК 330.34: 330.15: 338.2

© Бігдан І.А.

© Bigdan I.

The implemanting of sustainable development goals in Ukraine : results and prospektivs

***Анотація.** У статті визначено нові орієнтири світового розвитку в умовах глобальних катастрофічних змін для людини та екосистеми планети. Здійснено огляд поступового руху України на шляху побудови національної системи цілей сталого розвитку з урахуванням національних особливостей. Розглянуто комплекс заходів щодо регламентації діяльності Уряду по забезпеченню досягнення цілей сталого розвитку України. Грунтуючись на даних першого національного Добровільного огляду з ЦСР, визначено 5 ЦСР природного середовища, за якими за більшістю індикаторів відмічена недостатня динаміка для досягнення цільових орієнтирів на горизонті до 2020 року. Здійснено оцінку ступеня досягнення цільових орієнтирів за кожною ЦСР із виокремленням індикаторів з негативною або слабкою позитивною динамікою. Висвітлено причини та визначено найбільш суттєві з них, що стримують прогрес у досягненні кожної ЦСР стосовно природного середовища. Наведено перелік заходів з активізації удосконалення нормативно-правової бази за кожною ЦСР. Проведено оцінку стану державного фінансування заходів у сфері охорони навколишнього середовища у 2015-2019 рр. та за окремими бюджетними програмами в розрізі ЦСР у 2018-2019 рр., визначено критичний стан фінансування екологічних, природоохоронних, кліматичних заходів в цілому та за окремими бюджетними програмами. Сформульовано загальну оцінку факторів, стримуючих прогрес досягнення Україною цілей сталого розвитку. Наголошено на корінну зміну державної*

політики в бік забезпечення безпечного, життєстійкого та екологічно здорового середовища проживання людини як основи соціально-економічного розвитку будь-якої країни світу.

Ключові слова: цілі сталого розвитку, адаптація, національна система ЦСР, стратегічні документи, оцінка, природне середовище, індикатори, цільовий орієнтир, прогрес, проблеми, забезпечення досягнення ЦСР.

Abstract. A new landmarks of world development in terms of global catastrophic changes for humans and the planet's ecosystem are identified in the article. A review of the gradual movement of Ukraine on the way to building a national system of sustainable development goals, taking into account national features are committed. A set of measures to regulate the Government activities to ensure the achievement of sustainable development goals of Ukraine is considered. Based on the data of the first national Voluntary review on SDGs, 5 goals of the natural environment have been identified, according to which most indicators have insufficient dynamics to achieve the targets on the horizon by 2020. An assessment of the achievement degree of target landmarks for each SDG with the separation of indicators with negative or weak positive dynamics are committed. The reasons that hinder the progress in achieving each SDG of natural environment are highlighted and the most significant ones are identified. The list of measures to intensify the improvement of the regulatory framework for each SDG are presented. An assessment of the state of public funding for measures in the field of environmental protection in 2015-2019 and for individual budget programs in terms of SDGs in 2018-2019 are committed, the critical state of funding for ecological, environmental, climatic measures in general and for individual budget programs are determined. An overall assessment of the restraining factors progress of Ukraine's sustainable development goals has been formulated. Emphasis is placed on a radical change in public policy towards ensuring a safe, sustainable and environmentally healthy living environment as the basis for socio-economic development of any country in the world.

Keywords: *sustainable development goals, adaptation, national system of SDGs strategic documents, assessment, natural environment, indicators, target landmark, progress, problems, ensuring achievement of SDGs.*

Сучасні глобальні зміни в природно-екологічному середовищі суттєво впливають на всі сфери життєдіяльності країн та їх населення. Надзвичайні ситуації у вигляді пожеж, землетрусів, водних стихій, посухи, хімічних викидів, воєнних конфліктів набувають все більшого розповсюдження і призводять до катастрофічних наслідків – втрати та виснаження природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища, зменшення популяцій тварин, риби, птиці, нестача питної води, погіршення стану здоров'я нації, бідність, голод, хвороби.

На сьогодні найціннішими ресурсами у світі стають людина та природне середовище її проживання. Глобальні виклики сучасному світу зумовили зміну ідеології, філософії, поведінки людини у вирішенні як економічної, так і ресурсної, продовольчої, кліматичної проблем. Більшість країн світу запровадили нову стратегію сталого розвитку, ідеологія якого розроблена Комісією Буртланда Організації з охорони навколишнього середовища ООН, і яка передбачає гармонійне співвідношення між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та екологічною безпекою [1, с. 4]. У вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї у Нью-Йорку на Саміті ООН зі сталого розвитку прийнята резолюція «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» визначила нові орієнтири розвитку. Цей Порядок денний є планом дій для людей, планети та процвітання. В ньому визнано, що найважливішим глобальним завданням та однією із невід'ємних потреб сталого розвитку є викорінення бідності в усіх її формах та вимірах, включно з крайньою бідністю. Викладені у документі сімнадцять Цілей сталого розвитку і 169 завдань, пов'язаних із ними, мають комплексний і неподільний характер та демонструють масштабність і амбітність всезагального Порядку денного [2]. В документі зазначено, що Цілі сталого розвитку і відповідні

завдання є глобальними за суттю та універсально застосовними. враховуючи різні національні реалії, спроможності та рівні розвитку й беручи до уваги національні стратегії та пріоритети. Завдання сформульовано у формі побажань глобального характеру. Кожний уряд установлює власні національні завдання, керуючись глобальним рівнем устремлінь, але враховуючи національні умови.

Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Низку реформ, спрямованих на здійснення соціально-економічних перетворень та зміцнення демократичного устрою, було розпочато у 2015 році. Серед прийнятих стратегічних документів – Стратегія сталого розвитку Україна-2020 (січень 2015 р.), Стратегія національної безпеки України (травень 2015 р.); Стратегія реформування судоустрою, судочинства та суміжних правових інститутів на 2015-2020 рр. (травень 2015 р.); Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 рр. та ін.

Для встановлення стратегічних рамок національного розвитку України на період до 2030 року у 2016 році було започатковано інклюзивний процес адаптації цілей сталого розвитку (ЦСР). З цією метою визначено завдання ЦСР за чотирма напрямками: справедливий соціальний розвиток; стале економічне зростання та зайнятість; ефективне управління; екологічна рівновага та розбудова стійкості [3]. Результатом інклюзивного процесу адаптації ЦСР для України з урахуванням специфіки національного розвитку у 2017 році стала побудова національної системи ЦСР, яка визначила 86 завдань і 172 індикатора національного розвитку [4]. Ці результати знайшли відображення у Національній доповіді «ЦСР : Україна» 2017». З урахуванням національного підходу формулювання цілей сталого розвитку має наступний вид: Ціль 1. Подолання бідності; Ціль 2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства; Ціль 3. Міцне здоров'я і благополуччя; Ціль 4. Якісна освіта; Ціль 5. Гендерна рівність; Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови; Ціль 7. Доступна та чиста енергія; Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання; Ціль 9.

Промисловість, інновації та інфраструктура; Ціль 10. Скорочення нерівності; Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад; Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво; Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату; Ціль 14. Збереження морських ресурсів; Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші; Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути; Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку.

Наступним кроком у досягненні Україною цілей сталого розвитку у 2018 році стало подальше реформування системи державного управління (Стратегія реформування державного управління в Україні, Концепція реалізації державної політики у сфері реформування системи державного фінансового контролю до 2020 року, впровадження середньострокового бюджетного планування); розпочався перший етап реформи в сфері медичного забезпечення, нова реформа в сфері шкільної освіти «Нова українська школа»; створено підґрунття для реформ в ЖКХ, енергетиці, екології (Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року, Концепція досягнення нейтрального рівня деградації земель (грунтів) України) і т.п.

Знаковою подією в нормативно-правовому полі стало прийняття Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 [5]. Документом цілі сталого розвитку України на період до 2030 року визначено орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, проєктів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України. Крім того, Указом передбачено упровадження дієвої системи моніторингу реалізації ЦСР на період до 2030 року та оприлюднення його результатів щороку до 1 березня року, який настає за звітним.

З метою забезпечення проведення моніторингу ЦСР і координації інформаційної взаємодії між постачальниками даних розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації ЦСР» затверджено 183 індикатори, у розрізі яких здійснюється збір даних для моніторингу реалізації ЦСР,

визначені розпорядники відповідної інформації та терміни її постачання [6]. Координатором робіт зі збору даних для моніторингу реалізації ЦСР та розроблення метаданих за індикаторами визначена Державна служба статистики України.

Початком процесу моніторингу ЦСР стала розробка Першого моніторингового звіту з ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання» у серпні 2019 року [7]. Документ містить результати оцінки соціально-економічного розвитку України за трирічний період (2015-2018 рр.) за основними індикаторами ступеня досягнення ЦСР 8, проблемні місця в реалізації заходів державної політики, спрямованої на стале економічне зростання, перелік подальших кроків для досягнення цілі.

Серед кроків діяльності щодо ЦСР стала підготовка та представлення Національної доповіді «ЦСР для дітей України», в якій визначено стратегічні орієнтири розвитку дітей і молоді, узгоджених з вимірами розкриття їх можливостей [8].

Підсумки першого етапу системної роботи з ЦСР з 2015 року по 2019 рік та цільові орієнтири на 2020 рік, аналіз ключових тенденцій, бачення здобутків та викликів на шляху досягнення кожної із 17 ЦСР було представлено у першому національному добровільному огляді з ЦСР 30 червня 2020 р. Документ містить та підсумовує результати оцінювання національного розвитку країни за ЦСР [4].

Оцінка прогресу досягнення ЦСР здійснювалася за методологією розрахунків, адаптованою для України з використанням методологій Єврокомісії і ЮНІСЕФ. Стан досягнення цільових значень за показником в розрізі кожної ЦСР визначався наступною характеристикою:

- досягнуто або з високою вірогідністю може бути досягнуто на горизонті до 2020 року;
- динаміка позитивна, але потребує певного прискорення для досягнення цільового орієнтира;
- динаміка позитивна, але потребує суттєвого прискорення для досягнення цільового орієнтира;
- має негативну динаміку порівняно із 2015 роком або незначну позитивну, яка з високою вірогідністю може свідчити про практичну недосяжність на горизонті до 2020 року.

Аналіз результатів оцінки прогресу досягнення ЦСР за визначеними індикаторами показав, що недостатню динаміку для досягнення цільових орієнтирів на горизонті до 2020 року більшість індикаторів відображують за цілями:

- 1) щодо природного середовища;
- 2) промисловості, інновацій та інфраструктури.

Цілі сталого розвитку природного середовища охоплюють 5 цілей: Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови; Ціль 7. Доступна та чиста енергія; Ціль 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату; Ціль 14. Збереження морських ресурсів; Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші.

ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови» охоплює забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією. ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» охоплює два основні напрями: модернізація енергетичної інфраструктури та підвищення енергоефективності. ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату» пов'язана з боротьбою за нормальні умови життя людей. ЦСР 14 «Збереження морських ресурсів» є одним з ключових завдань суспільного розвитку. ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші» охоплює завдання з відновлення та раціонального використання суходолу та внутрішньої прісноводної екосистеми.

В табл. 1 наведено результати оцінювання прогресу досягнення ЦСР за кількістю індикаторів та рівнем їх градації.

За ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови» визначено 12 індикаторів, за якими за рахунок забезпечення комплексу заходів з модернізації технологій очистки та обладнанням наявних очисних споруд, визначені цільові орієнтири на горизонті до 2020 року вже досягнуті. За 4-ма індикаторами спостерігається позитивна динаміка. Негативна динаміка визначається за наступними індикаторами:

- безпечність та якість питної води за мікробіологічними показниками (по % нестандартних проб);
- безпечність та якість питної води за радіаційними показниками (по % нестандартних проб);
- частка сільського населення, яке має доступ до централізованих систем водовідведення, %.

Таблиця 1 – Результати оцінки прогресу досягнення ЦСР стосовно природного середовища

ЦСР	Кількість індикаторів	Досягнуто або висока ймовірність досягнення рівня 2015	Позитивна динаміка	Негативна динаміка або ймовірність недосягнення	Відсутність цільового значення
ЦСР 6. «Чиста вода та належні санітарні умови»	12	4	3	4	1
ЦСР 7. «Доступна та чиста енергія»	7	-	3	3	1
ЦСР 13. «Пом'якшення наслідків зміни клімату»	1	-	-	1	-
ЦСР 14. «Збереження морських ресурсів»	4	-	2	2	-
ЦСР 15. «Захист та відновлення екосистем суші»	13	-		10	3

За ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» з 7-ми індикаторів, за 3-ма має місце позитивна динаміка, по 1-му з індикаторів дані будуть наявні у листопаді 2020 року.

Позитивні значення показників свідчать про реалізацію Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». Втім, за 3-ма індикаторами спостерігається негативна динаміка порівняно із 2015 роком, що з високою вірогідністю може свідчити про практичну недосяжність на горизонті до 2020 року.

Негативна динаміка отримана за наступними індикаторами:

- виробництво електроенергії, млрд кВт·год;
- технологічні витрати електричної енергії в розподільчих електромережах, %;
- максимальна частка імпорту первинних енергоресурсів (крім ядерного палива) з однієї країни (компанії) в загальному обсязі їхнього постачання (імпорту), %;

ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату» визначена одним індикатором, який має негативну динаміку порівняно із 2015 роком - обсяг викидів парникових газів, % до рівня 1990 року. Згідно з даними РКЗК ООН Україна займає друге місце (64,7% від загальної кількості викидів) серед 45 країн - щодо досягнутих скорочень викидів ПГ відносно 1990 року.

ЦСР 14 «Збереження морських ресурсів» визначена 4-ма індикаторами, серед яких позитивна динаміка оцінена за 2-ма індикаторами, що відображає позитивні результати здійснення заходів в рамках реформування системи охорони морських вод та запровадження раціонального використання морських природних ресурсів. Разом з тим, слабкою і недостатньою динамікою для досягнення цільового орієнтиру на горизонті до 2020 року характеризуються показники:

- площа територій та об'єктів природно-заповідного фонду приморських областей, % від території приморських областей, тис. Га;

- обсяги добування водних біоресурсів у виключній (морській) економічній зоні України, тис. тон.

Із 13 індикаторів ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші» за 4-ма індикаторами з 10-ти індикаторів має місце позитивна динаміка, але вона недостатня для досягнення цільових орієнтирів на горизонті до 2020 року. Позитивні зміни відбулися завдяки реалізації політики, спрямованої на захист та відновлення екосистем суші, у тому числі на збереження та розширення територій природно-заповідного фонду в Україні, але вона не дозволила забезпечити динаміку, необхідну для наближення до цільових орієнтирів на горизонті до 2020 року.

Отже, за ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови» ступінь досягнення цілей складає 66,7%, за ЦСР 7. «Доступна та чиста енергія» – 42,9%, за ЦСР 14. «Збереження морських ресурсів» – 50,0%. Що стосується ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату» та ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші» - наявна негативна або недостатня динаміка показників, що дає підстави вважати практично неможливим досягнення цілей сталого розвитку у цих екологічних

підсистемах порівняно з встановленими на 2020 рік цільовими значеннями.

Узагальнення причин негативної динаміки і ймовірності практичного недосягнення цільового значення показника 2020 року за визначеними вище ЦСР дозволило нам сформулювати, на наш погляд, головні з них (табл. 2):

Таблиця 2 – Основні причини, які стримують прогрес у досягненні ЦСР стосовно природного середовища

ЦСР	Причини
ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови»	1. Брак фінансування заходів з модернізації технологій очиски та обладнання очисних споруд як на державному, так і місцевому рівнях. 2. Недосконалість нормативно-правового регулювання в сфері управління водними ресурсами – невпровадження Директив ЄС по якості води, відсутність Концепції централізованого водопостачання та водовідведення тощо.
ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія»	1. Гостра нестача фінансових ресурсів для реалізації якісних реформ паливно-енергетичного комплексу – недофінансування капітальних інвестицій у розподільні мережі, відсутність додаткових джерел фінансування ремонтно-експлуатаційних робіт на об'єктах електромереж. 2. Недосконалість нормативно-правової бази в електроенергетичній сфері, слабка активність прийняття проектів законів
ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату»	Відсутність цілісної державної політики у сфері зміни клімату, гармонізованої з міжнародним законодавством.
ЦСР 14 «Збереження морських ресурсів»	1. Незавершеність реформ державної системи управління у сфері охорони морських вод, забезпечення невиснажливого використання морських природних ресурсів. 2. Недієвість системи державного нагляду/контролю у сфері дотримання вимог природоохоронного законодавства. 3. Недостатня фінансова підтримка заповідної справи на місцевому та державному рівнях.
ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші»	1. Недостатня ефективність управління територіями та об'єктами природно-заповідного фонду місцевого та загальнодержавного значення. 2. Недостатній обсяг фінансових ресурсів, які спрямовуються на збереження природно-заповідного фонду.

Наведені в табл. 2 дані свідчать, що на прогрес досягнення ЦСР стосовно природного середовища суттєво впливають фактори:

- стан нормативно-правового регулювання в сфері управління складовими природного середовища проживання людини (водні, морські, земельні, лісові, паливо-енергетичні та інші);

- стан фінансового забезпечення досягнення цілей сталого розвитку.

Розробка вкрай важливих та удосконалення діючих нормативно-правових активів у сфері природного середовища потребує активізації дій з боку урядовців:

- 1) розробка нормативно-правових документів:

- Концепції реалізації державної політики у сфері централізованого питного водопостачання та централізованого водовідведення України;

- директив у сфері управління водними ресурсами;

- 2) затвердження підготовлених проектів документів:

- Концепції «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року;

- комплексного національного плану з енергетики та зміни клімату на період з 2021 по 2030 роки;

- національного плану дій з енергоефективності на період до 2030 року;

- національного плану дій з відновлювальної енергетики на період до 2030 року.

- Стратегії морської природоохоронної політики України (розроблено у 2018 році);

- Плану заходів з реалізації Стратегії морської природоохоронної політики України відповідно до вимог Директиви 2008/56/ЄС про встановлення рамок діяльності Співтовариства у сфері екологічної політики щодо морського середовища;

- 3) внесення змін до діючих нормативно-правових актів:

- Правил ринку щодо перегляду/скасування встановлених обмежень цін на балансуємому ринку та ринку допоміжних послуг таким чином, щоб ціноутворення не

знижувало забезпеченість ОЕС України потужностями для балансування, необхідними для її надійної роботи;

- Кодексу системи передачі та Правил ринку, якими робота накопичувачів енергії (електроакумлюючих станцій, гідроакумлюючих станцій та інших) відповідно до потреб ОЕС України буде рентабельною;

4) гармонізація національного законодавства з міжнародним:

- впровадження Директиви Ради 98/83/ЄС від 3 листопада 1998 року по якості води, призначеної до споживання людиною (зі змінами, зокрема в частині впровадження Планів забезпечення безпеки води);

- імплементація Директиви ЄС про очистку міських стічних вод;

- імплементація Нітратної директиви ЄС;

5) активізація роботи з впровадження Національного плану дій щодо боротьби з деградацією земель та опустелюванням, Стратегії та виконання завдань щодо нейтрального рівня деградації земель.

Другим чинником, що суттєво впливає на результати досягнення ЦСР, є фінансове забезпечення усіх необхідних для цього заходів. Недостатність державного фінансування сфер природного середовища та його динаміка протягом 2015-2019 рр. представлені в табл. 3.

Дані таблиці підтверджують щорічне недовиконання державного бюджету щодо фінансування заходів з охорони навколишнього природного середовища. В цілому, попри збільшення протягом 2015-2017 рр. обсягу фінансування з 4,7 млрд грн. у 2015 році до 7,74 млрд грн у 2019 році та позитивної динаміки зменшення недовиконання планових показників з 86,1% у 2015 році до 90,3% у 2017 році, наступні два роки цей показник зменшився до 81,5%.

Найбільший плановий обсяг та відповідно частку у фінансуванні складають заходи з запобігання та ліквідації забруднення навколишнього природного середовища (79,7% у 2019 р). Фінансування збереження природно-заповідного фонду(природні заповідники, біосферні заповідники, національ-

Таблиця 3 – Обсяг державного фінансування природної екосистеми України (млрд грн)

Заходи	Період	2015	2016	2017	2018	2019
Охорона навколишнього природного середовища, усього	План	4,7	5,35	5,24	6,13	7,74
	Факт	4,05	4,77	4,73	5,24	6,31
Запобігання та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища:	План	3,55	4,3	3,89	4,3	5,9
	Факт	3,33	4,0	3,65	3,6	4,77
– охорона та раціональне використання природних ресурсів	План	1,19	1,77	0,73	1,26	1,23
	Факт	1,05	1,51	0,62	0,69	0,71
– утилізація відходів	План	0,49	0,39	0,56	1,4	2,71
	Факт	0,467	0,38	0,45	1,3	2,15
– ліквідація іншого забруднення навколишньої природної сфери	План	1,87	2,16	2,59	1,67	1,95
	Факт	1,810	2,15	2,56	1,65	1,90
Збереження природно-заповідного фонду	План	0,055	0,21	0,367	0,425	0,51
	Факт	0,053	0,2	0,361	0,42	0,5
Відсоток виконання в цілому, %	X	86,1	89,1	90,3	85,4	81,5

Джерело: складено за даними Річних звітів про виконання Державного бюджету України [9-13]

ні природні парки, регіональні ландшафтні парки тощо) є вкрай незадовільним – 500 млн.грн, що складає в загальній сумі фінансування охорони навколишнього природного середовища усього 6,4%.

Співставлення обсягу фінансування заходів з охорони навколишнього природного середовища у загальній сумі видатків (без врахування міжбюджетних трансфертів) у 2019 році за планом склало 0,9%, фактично 0,77%. При такому рівні фінансування досягнення цільових орієнтирів сталого розвитку природної екосистеми України неможливо.

Для більш детального аналізу стану фінансування заходів в розрізі ЦСР використаємо дані програмної класифікації видатків бюджету у 2018-2019 рр. (табл. 4).

Таблиця 4 – Обсяг державного фінансування в розрізі окремих бюджетних програм в рамках ЦСР (млн грн)

Заходи	2018		2019		Виконання бюджету, %	
	План	Факт	План	Факт	2018	2019
ЦСР 6. Експлуатація державного водогосподарського комплексу та управління водними ресурсами	4086	3946	4313	4181	96,6	97,2
ЦСР 6. Захист від шкідливої дії вод сільських населених пунктів та сільськогосподарських угідь	139	80	88	52	57,6	59,1
ЦСР 6. Першочергове забезпечення сільських населених пунктів централізованим водопостачанням	125	120	68	48,1	96,0	70,7
ЦСР 7. Впровадження Програми реформування та розвитку енергетичного сектора	32,2	9,9	12,1	3,77	30,7	31,1
ЦСР 7. Заходів із реформування державного сектору вугільної промисловості	3268	3268	1705	1671	100,0	98,0
ЦСР 7. Підтримка впровадження Енергетичної стратегії України	—	—	183,7	21,7		11,8
ЦСР 13. Державна підтримка заходів, спрямованих на зменшення обсягів викидів (збільшення абсорбції) парникових газів	617	119	635	198	19,3	31,2
ЦСР. 14. Селекція у рибному господарстві та відтворення водних біоресурсів у внутрішніх водоймах	—	—	6	6	—	100,0
ЦСР 15. Розвиток та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем	91,5	87,9	10	2,1	96,1	21,0
ЦСР 15. Збереження природно-заповідного фонду	330	326	406	398	98,8	98,0
ЦСР 15. Ведення лісового і мисливського господарства, охорона і захист лісів	—	—	487	408	—	83,8

Джерело: складено за даними [14-15]

Фінансування заходів для досягнення ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови» за програмою «Експлуатація державного водогосподарського комплексу та управління водними ресурсами» та ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія» за програмою «Здійснення заходів із реформування державного сектору вугільної промисловості» є найбільшим порівняно з іншими бюджетними програмами (понад 4 млрд грн та 1,7 млрд грн у 2019 році). Недовиконання бюджету за програмами становить не вище 3%.

Питання виникає щодо невикористаних у повному обсязі у 2019 році коштів бюджету на програми «Підтримка впровадження Енергетичної стратегії України» та «Впровадження Програми реформування та розвитку енергетичного сектора». Рівень виконання бюджетних програм складає лише 11,8% та 31,2% і це в умовах необхідності технічного переоснащення 52% об'єктів електричних мереж, реконструкції чи повної їх заміни, низької якості технічного обслуговування електричних мереж тощо.

За показником ЦСР 6 стосовно забезпечення сільських населених пунктів централізованим водопостачанням недофінансування склало 32 % від плану у 2018 році, і практично залишилося на цьому рівні у 2019 році. Заходи щодо захисту від шкідливої дії вод сільських населених пунктів та сільськогосподарських угідь профінансовано у 2019 році лише на 59%, що менше рівня 2018 року.

На фоні зростання обсягів викидів і поглинання парникових газів на 8,0% від рівня 2015 року плачевною залишається ситуація з фінансуванням заходів щодо кліматичної політики. Попри планування в бюджеті у 2018-2019 рр. на заходи, спрямовані на зменшення обсягів викидів (збільшення абсорбції) парникових газів, розвиток міжнародного співробітництва з питань зміни клімату понад 600 млн грн, профінансовано лише 19,2% та 31,2% видатків відповідно.

Щодо захисту та відновлення екосистем суші Законом про Державний бюджет України на 2019 рік передбачалося на розвиток та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем 50 млн грн, але після внесених змін до Закону плановий обсяг фінансування зменшено до 10 млн грн, при цьому фактично профінансовано лише 20% видатків. За

програмою «Здійснення природоохоронних заходів» із 389 млн грн у 2019 році профінансовано лише 157 млн грн або 40,4%.

Забезпечення фінансовими ресурсами заходів з охорони навколишнього середовища здійснюється і за рахунок коштів місцевих бюджетів. У 2018 році при планових видатках 4705,8 млн грн недовиконання місцевого бюджету на 1,3 млрд грн або 63,8%. У 2019 році при збільшенні плану фінансування видатків до 4973 млн грн фактично використано коштів місцевих бюджетів на охоронні заходи на суму 3413 млрд грн або 68,6% від плану.

Наведені дані свідчать про відсутність у керівництва країни глибокого усвідомлення загрозливої ситуації зі станом екосистеми життєдіяльності населення та її наслідками для економіки країни. Розподіл видатків на збереження та відновлення природних ресурсів, охорону природного середовища за залишковим принципом, неузгодженість цільових орієнтирів індикаторів з фінансовим забезпеченням їх досягнення, явні недоліки в бюджетному плануванні, інертність в розробці та прийнятті важливих стратегічних документів в екосфері, безвідповідальність за невиконання завдань та низька ефективність виконання заходів для досягнення цілей сталого розвитку – неповний перелік ознак неякісної системи державного управління.

Представлений Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України перший Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні виявив глибину та масштабність прогалин в державному управлінні усіма сферами життєдіяльності країни. Цей документ можна вважати стартовою площадкою для оперативного реагування на стан руху країни в напрямку досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням дії несприятливих чинників, зокрема, наслідків розповсюдження пандемії COVID-19. Стрижнем державної політики повинно стати розуміння і щире прагнення державної влади до забезпечення безпечного, життєстійкого та екологічно здорового середовища проживання людини, оскільки від належного збереження та раціонального використання природних ресурсів залежить соціально-економічний розвиток будь-якої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

До розділу 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підрозділ 1.1.

1. Грещак М.Г., Коцюба О.С., Гордієнко В.М. Управління витратами: навч. посіб. / за заг.ред. М.Г. Грещака Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.

2. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: www.economy.com.ua/?op=1&z=3681.

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Когут У.І Управління витратами на підприємствах : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 244 с.

4. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

5. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія Ч.І. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 368 с.

6. Смирнов Є.М. Обґрунтування стратегічного підходу до управління витратами обігу торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*. Донецьк. 2007. Вип. 23, т. 2. С. 109-116.

7. Біла О.Г., Бондарюк І.Л., Мединська Т.В. Управління витратами підприємства: теорія та практика : монографія. Львів: Видавництво ЛКА, 2012. 200 с.

8. Дудник М.О. Розробка інтегрованої системи управління витратами холдингової компанії. *Ефективна економіка*. 2010. Вип. 12. URL: <http://www.economy.com.ua>.

9. Тимошик Н.С. Економічні аспекти в управлінні витратами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент*. Одеса. 2017.

Вип. 26(2). С.4-7.

10. Косинська О.В. Оптимізація витрат як засіб підвищення прибутковості підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ. 2011. № 7(122).С. 106-110.

11. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : навч. посіб. Київ : Знання., 2004. 265 с.

12. Трошкіна Г.В., Дибленко В.І., Шевченко О.О. Особливості інформаційного забезпечення системи управління витратами підприємства. *Економічні науки. Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9(2). С. 529-537. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9\(2\)__74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2012_9(2)__74)

Підрозділ 1.2.

1. Фізична економія у вимірах теорії і практики господарювання: колективна монографія ; за ред. Ю.О. Лупенка, В.М. Жука, В.О. Шевчука, О.В. Ходаківської. К.: ННЦ «ІАЕ», 2013. 502 с.

2. Будько О.В. Розвиток та необхідність складання інтегрованої звітності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон : ХДУ, 2014. Випуск 6. Ч. 5. С. 114–117.

3. Лаговская Е.А. Интегрированная модель отчетности: преимущества и недостатки применения. *Вестник Брестского государственного технического университета*. 2012. №3. С. 33-36.

4. Международный стандарт интегрированной отчетности. URL: <http://integratedreporting.org>.

5. Слепнева Т.Н., Хоружий Л.И. Интегрированная отчетность: история развития и необходимость применения. Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: http://www.auditfin.com/fin/2014/4/2014_IV_02_07.pdf.

6. Хачатурова Т.О. Интегрированная отчетность: понятие, история возникновения и развития, применение на современном этапе. *Карельский научный журнал*. 2014. № 3. С. 103-104.

7. Корягін М. В., Куцик П. О. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності : монографія. Львів : ЛКА, 2016. 276 с.
8. Выручаева А. Особенности интегрированной финансовой отчетности. *Журнал «Актуальная бухгалтерия»*. 2013. №10. URL: http://gaap.ru/articles/Osobennosti_integrirovannoy_finansovoy_otchetnosti/
9. Рошкетаяева У.Ю. Интегрированная отчетность как новый уровень развития корпоративной отчетности. *Научный вестник ЮИМ*. 2016. №1. С. 40-44.
10. Герасимова Л.Н., Коробкова О.С. Развитие интегрированной бухгалтерской отчетности в России. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2014. №17. С. 85-88.
11. Домашенко Ю. В. Інтегрована звітність: вдосконалений облік операцій як показник ефективності діяльності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 1. С. 65-72.
12. Проект міжнародного формату інтегрованої звітності <IR>. URL: http://www.bdo.com.ua/integrirovannaja_otchetnost.
13. Философский энциклопедический словарь. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. М.: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.
14. Robert G. Eccles, Michael P. Krzus, Don Tapscott One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy. 2010. P. 115-121.
15. Adams S., Simnett R. Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*. 2011. Vol.21. Issue 3. P. 292–301.
16. Лессидренска Т. Интегрированный отчет – платформа для управления компанией URL: http://www.inesnet.ru/magazine/mag_archive/free/2012_05/ES2012-05-Teodorina_Lessidrenska.pdf,
17. Дрепеп Х. Интервью URL: <http://www.csrjournal.com/interview/5666-integrirovannaya-otchetnost-vozmozhnost-dlya-rossijskih-kompaniy-naverstat-upuschennoe-v-oblasti-korporativnoy-otchetnosti.html>

18. Руденко М. Д. Энергия прогресса. К. : Михайлюта А. А., 2010. 544 с.
19. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 26, Ч. 1. 675 с.
20. Ishikawa Junji Asocial science of contemporary value-based accounting: economic foundations of accounting for financial instruments. Critical Perspectives on Accounting. Volume 16. Issue 2. 2005. February. P. 115–136.
21. Мошенський С. З. Розвиток теорії ризиків в економічній науці: еволюційний підхід. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Житомир : ЖДТУ, 2009. 1 (47). С. 217-220.
22. Миль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии. М.; Прогресс, 1990. 352 с.
23. Пигу А. Экономическая теория благосостояния. М.: Прогресс, 1985. Т. 1. 512 с.
24. Юсупова О. О. Еволюція поглядів на глобальну екологічну проблему в контексті діяльності римського клубу. *Наука й економіка*. 2013. № 2 (30). С. 169-176.
25. Медвідь Ф. М., Димарчук О. Л., Курчина І. О. Глобалізація засобів масової інформації: концептуальні засоби. *Наукові праці МАУП*. 2011. Вип. № 4 (31). С. 88-92.
26. Прушківська Е. В., Шевченко Ю. О. Сутність глобалізації та її особливості в посткризовий період. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №3(15). С. 131-140.
27. Кірейцев Г. Г. Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міжпредметні зв'язки : монографія. Житомир: ЖДТУ, 2007. 236 с.
28. Дипиаза С. А., Эклз Р. Дж. ; пер. с англ. : В. Ионов, Ю. Езерский. Будущее корпоративной отчетности: Как вернуть доверие общества. М. : Альпина Пабlishер, 2003. 211 с.
29. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку URL: http://imanbooks.com/book_328_page_1.
30. Freeman E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. 292 p.

31. Краснокутська Н. С., Ришкова Я. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та області дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х. : ХДУХТ, 2014. Ч. 1. С. 96-104.*
32. Синергетике 30 лет. Интервью с профессором Г. Хакеном. Проведено Е. Н. Князевой. Вопросы философии. 2000. № 3. С. 53-61.
33. Kuznetsova S. The transformation of accounting systems in the chaotic economy structuring: The synergetic approach. Risk and Decision Analysis. Special Issue: Vol. 2: Behavioral Finance. IOS Print, USA, New York, 2011. Number 3. P.151-160.
34. Занора В. О. Ризик-орієнтоване управління виробничо-технологічними витратами машинобудівних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 157-161.
35. Развитие интегрированной системы учета и отчетности: методология и практика : монография ; под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Н. А. Каморджановой. М.: Проспект, 2015. 192 с.
36. Карамисhev Д. В., Набока Л. В., Кононов І. О. Теорія організації. Харків : «Точка», 2011. 300 с.
37. Bertalanffy L. von. General System Theory A Critical Review, «General Systems», vol. VII, 1962. P. 1-20.
38. Гильде Э. К. Модели организации нормативного учета в промышленности. М. : Финансы, 1970. 246 с.
39. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
40. Благодійність в Україні: післясмак 2016-го URL: http://gazeta.dt.ua/SOCIUM/blagodiynist-v-ukrayini-pislyasmak-2016-go_.html.
41. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
42. Про телекомунікації : Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>
43. Юридична енциклопедія : В 6 т. ; Редкол : Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К. : Українська енциклопедія, 1998. 717 с.

44. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике ; пер. с англ. ; под ред. Р. Л. Добрушина и О. Б. Лупанова. М. : Иностр. лит., 1963. 829 с.

Підрозділ 1.3.

1. Овчинников С.А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей). *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право.* 2013. № 6 (107). С. 30-41.

2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.

3. Дитгер Х., Харальд Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. Пер. с нем. / под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.

4. Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность. М.: Альпина Пабlishер, 2013. 288 с.

5. Омельченко И.А., Омельченко В.О. Методические особенности формирования ключевых показателей эффективности коммерческой организации. *Вестник Ростовского государственного экономического университета.* 2013. № 4 (44). С. 192-198.

6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.

7. Безрукова Т.Л., Шанин И.И. Классификация показателей оценки эффективности экономической деятельности промышленного предприятия. *Общество: политика, экономика, право.* 2012. № 1. С. 73-80.

8. Песьякова Т.Н. Классификация показателей эффективности промышленных комплексов. *Молодой ученый.* 2012. № 1. С. 139-141

9. Минів Р.М., Батюк О.Я. Сучасні концепції управління ефективністю діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького.* 2016. т 18. № 2 (69). с. 96-101. doi:10.15421/nvlvet6919

10. Мельник Ю. М., Сагер Л. Ю., Ілляшенко Н. С., Рязанцева Ю. М. Класифікація основних форм та видів маркетингових інтернет-комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 43-55.

11. Дубовик Т. В., Бучацька І. О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 223-230.

До розділу 2

МОНІТОРИНГ ТА ДІАГНОСТИКА СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підрозділ 2.1.

1. Кузьміна О. С. Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 5 (1). С. 13–21.

2. Горячева К. О. Модель оцінки рівня сталого розвитку промисловості з урахуванням соціально-екологічних факторів впливу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 57-62.

3. Мельник Л. М. Розроблення системно-інтегрованого методичного підходу до оцінювання рівня досягнення сталого розвитку промислових підприємств на основі бізнес-індикаторів. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2017. Т. 22., Вип. 11. С. 136-141.

4. Філіпішина Л. М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 280-285.

5. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Світлична К. С. Діагностика сталого соціально-економічного розвитку фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2015. № 3. С. 44–50.

6. Козлова Е. П. Формирование механизма устойчивого развития промышленных предприятий на основе

технологической трансформации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Нижний Новгород, 2019. 181 с.

7. Бекренев И. В., Лозовская Я. Н. Методические аспекты формирования адаптивного механизма устойчивого развития предприятия на основе целевого комплексного подхода. *Вестник Российского университета дружбы народов. Сер.: Экономика*. 2017. Т. 25. № 2. С. 233-241.

8. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія / Н.Б. Кащена, О.О. Горошанська, Т.В. Польова, О.В. Прокопова та ін. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 196 с.

9. Горошанська О.О., Галуцьких Н.А. Підходи до інтегрального оцінювання рівня сталого розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків : ХДУХТ, 2020. Вип. 1 (31). С. 30-39.

Підрозділ 2.2.

1. Карантин. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3038837-karantin.html>

2. Державна служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Національний Банк України. Макроекономічні показники URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>

4. Мінфін. Індекс промислового виробництва. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/>

5. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Огляд економічної активності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=010de307-2345-4162-b5e5-1dd8b2f81d10&tag=OgliadEkonomichnoiAktivnosti>

6. Національний Банк України. Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання "Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції" (МБФ, 2009). URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external#1>

7. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Інфографіка (експорт).

URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport->

Підрозділ 2.3.

1. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону : монографія. Луцьк : ЛДТУ 2002. 248 с.

2. Коротков Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / 3-е изд., перераб. и доп. М. : Из-во Юрайт, 2014. 226 с.

3. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2001. С. 136.

4. Сабадирьова А. Л., Куклінова Т. В., Бабій О. М., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с.

5. What Is Process-Based Management. URL: <http://www.wisegEEK.com/what-is-process-basedmanagement.htm>

6. Прохоренко Л. Ф., Заико А. И. Политическая экономия. Мн : Высшая школа. 1991. 207 с.

7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2002. 650 с.

8. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К. : Вища школа. 1995. 302 с.

9. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 406 с.

10. Чорна М. В., Кушнір Т. Б., Забродська Л. Д., Шуміло О. С. Науково-методичний підхід до оцінки особливостей розвитку підприємства роздрібної торгівлі. Фінансова система України в умовах трансформації соціально-економічних відносин : кол. монографія. Харків : Панов А. М., 2019. С. 253-277.

11. Гречина І. Сутність оцінки інвестиційної привабливості торгових підприємств. *Торгівля і ринок України : зб. наук. праць*. Вип. 13. Т. І. Донецьк : ДонНУЕТ, 2002. С. 217-222.

12. Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. Оцінка конкурентостій-

кості підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДТУБА, 2010. 177 с.

13. Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д., Забродська А. І., Безгінова Л. І. Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр.* Харків, ХДУХТ, 2017. Вип. 2 (26). С. 142-156.

14. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия. СПб. : Издательский дом « Бизнес пресса», 2003. 276 с.

Підрозділ 2.4.

1. Krutova A., Kashchena N., Chmil H. Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр.* Харків : ХДУХТ, 2020. Вип. 1 (31). С. 162-173.

2. Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. Sustainable development of enterprises with digitalization of the economic management. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29, No. 8s. P. 2370-2378.

3. Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. Digitalization of economic activity management and sustainable enterprise's development. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019. Vol. 8, Issue 3C, November. P. 195-200.

4. Кащенко Н.Б. Теоретичні аспекти економічної активності підприємств торгівлі. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 7(72). С. 115-121.

5. Крутова А.С. Теоретико-методичні аспекти аналізу кредитоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 211-216.

6. World Trade Statistical Review 2020. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2020_e/wts2020_e.pdf

7. Статистична інформація. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/oper_new.html

8. Інфляційний звіт Національного банку України, жовтень 2020 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2020_Q4.pdf?v=4.

9. Огляд економічної активності (січень-вересень 2020 року). URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=OgliadEkonomichnoiAktivnosti&pageNumber=1>

10. Прес-реліз «Індекс споживчих настроїв у вересні 2020 року стабільний і становить 71,6». URL: <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=137>

11. Щомісячні опитування підприємств України, вересень 2020 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2020-09.pdf?v=4

12. Очікування підприємств роздрібної торгівлі щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності (2015-2020). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

13. Очікування підприємств роздрібної торгівлі у III кварталі 2020 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/rp/torg/torg_III_2020.pdf

14. Очікування підприємств роздрібної торгівлі у IV кварталі 2020 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/rp/torg/torg_IV_2020.pdf

15. Економіка зростатиме у 2021 році і повністю надолужить втрати від коронакризи у 2022 році – Інфляційний звіт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ekonomika-zrostatime-u-2021-rotsi-i-povnistyu-nadolujit-vtrati-vid-koronakrizi-u-2022-rotsi--inflyatsiyniy-zvit-nbu>

16. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки (схвалений Постановою Кабінету Міністрів України № 671 від 29.07.2020 року). URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=98c3a695-56bb-42ba-b651-60ce1f899654&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2021-2023-Roki>

17. Global Innovation Index 2020 rankings. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report#>

18. Global retail trends 2020. Preparing for the new reality. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/05/global-retail-trends-2020.pdf>

19. Цифровизация в торговле. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/pervaya-sistema-tsifrovizatsiya-v-torgovle/>

Підрозділ 2.5.

1. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / За заг. ред. А. С. Крутової. Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. 264 с.

2. Лачкова Л.І., Лачкова В.М., Постольна Н.О. Методичні підходи до оцінки фінансової безпеки підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2016. №11. С. 115-126.

3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К.: КНТЕУ, 2001. 584 с.

4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. : КНЕУ, 2008. 272 с.

5. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Фролова. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.

6. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: учебник. М.: ОМЕГА-Л, 2011. 656 с.

7. Дем'яненко М.Я. Фінансовий словник-довідник. К.: ІАЕУ ААН, 2003. 613 с.

Підрозділ 2.6.

1. Николаев И.В. Методы оценки финансовых рисков экономических систем в условиях кризиса. *Проблемы экономики*. 2011. №4. С.131-134.

2. Камінський А. Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків. *Фінанси України*. 2006. № 5. С. 78-85.

3. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками. К.: НикаЦентр, 2005. 600 с.

4. Брегін Н. А. Механізм оцінки й управління фінансовими ризиками підприємств. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 172 с.

5. Синявская Т.Г., Кайда М.А. Совершенствование оценки финансовых рисков предприятия на основе данных отчетности. *Современные технологии управления*. 2014. №08 (44). URL: <http://sovman.ru>

6. Токаренко Г. С. Методы оценки рисков. Финансовый менеджмент. 2006. № 6.

7. Елисеєва Е. А. Проблема оценки инвестором финансового риска. URL: http://old.nsaem.Ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/.../468.pd.

Підрозділ 2.7.

1. Our Standards:The Thomson Reuters Trust Principles: URL: <https://www.reuters.com/companies>

2. How does coronavirus affect the economy? World Economic Forum. URL: www.weforum.org

3. Strategic insights and contextual from the World Economic Forum. URL: <https://intelligence.weforum.org/>

4. Coronavirus: OECD warns economic hit will be felt for a long time. . URL: <https://www.cnn.com>

5. Coronavirus' business impact: Evolving perspective McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

6. Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic | World Health Organization. URL: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

7. Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports | World Health Organization. URL: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports/>

8. Pro Finance service: online trading. URL: <http://www.profinance.ru/chart/brent/>

9. Coronavirus global health emergency | United Nations. . URL: <https://www.un.org/en/coronavirus>

10.Open Table: Restaurants and Restaurant Reservations. URL: <https://www.opentable.com/>

11. Financial Time. URL: <https://www.ft.com/>
12. Flightradar 24. URL: <https://www.flightradar24.com/>

Підрозділ 2.8.

1. Оцінка задоволеності та лояльності клієнтів.
URL: <https://mtp-global.com/uk/customer-satisfaction-index/>
2. Индекс NPS: как измерить правильно.
URL: <http://profpoint.ru/blog/nps-kak-izmerit-loyalnost/>
3. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. 856 с.

До розділу 3

УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підрозділ 3.1.

1. Василик О. Д. Теорія фінансів. Київ : НІОС, 2001. 416 с.
2. Базилевич В. Д., Баластрик Л. О. Державні фінанси. Київ : Атіка, 2002. 368 с.
3. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія). Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2001. 240 с.
4. Романенко О. Р. Фінанси. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
5. Булгакова С. О., Василенко Л. І. Фінанси. Київ : КНТЕУ, 1999. 174 с.
6. Берлин С. И. Теория финансов. М. : Изд-во «Приор», 2000. 256 с.
7. Финансы предприятий / Н. В. Колчина, Г. Б. Поляк, Л. П. Павлова и др. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 447 с.
8. Финансы / под ред. А. М. Ковалевой. Москва : Финансы и статистика, 2001. 384 с.
9. Брайчева Т. В. Государственные финансы. СПб : Питер, 2001. 288 с.

10. Фінанси підприємств / за ред. Г. Г. Кірейцева. Київ : ЦУЛ, 2002. 268 с.
11. Суторміна В. М., Федоров В. М., Рязанова Н. С. Фінанси зарубіжних корпорацій. Київ : Либідь, 1993. 247 с.
12. Фінансовий менеджмент / Г. Г. Кірейцев, М. М. Александрова, С. В. Бардаш, О. М. Петрук. Житомир : ЖІТІ, 2001. 274 с.
13. Фінансовий менеджмент / кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. Київ : КНЕУ, 2005. 535 с.
14. Фінанси підприємства / Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Н. А. Гринюк та ін. Київ : КНТЕУ, 2006. 491 с.
15. Федоров В. М., Опарін В. М., Львовчкін С. В. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 387 с.
16. Вплив фінансово-кредитного механізму на розвиток суб'єктів господарювання : монографія / відпов. ред. В. В. Глущенко. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2007. 358 с.
17. Енциклопедія: бізнесу, економіки, менеджменту / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна формація, 2000.
18. Структура балансу підприємств за видами економічної діяльності станом на 31.12.2010 – 31.12.2019 років. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
19. Власний капітал за видами економічної діяльності станом на 31.12.2010-31.12.2019 року. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
20. Оборотні активи за видами економічної діяльності станом на 31.12.2010 – 31.12.2019 років. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
21. Фінансові результати підприємств до оподаткування. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2010 – 2019 роках. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Підрозділ 3.2.

1. Dovzhyk O. O. (2012), The role of management accounting and its problems implementation at enterprises. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. № 2. pp. 174-179.

2. Kalinina O. M., Kashyryina O. V., Pislina S. V. (2012). Theoretical base of administrative account on enterprise. *Ekonomika ta upr. p-vamy mashynobud. haluzi: probl. teorii ta praktyky*. № 1. pp. 47-58.

3. Len V. S. Managerial accountring URL: <http://libtomcat.knteu.kiev.ua/library/>

4. Napadovska L. V. (2010). Managerial accountring, Nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv.

5. Piatnychuk I. D. (2012), Organization of management cost accounting in the application of budgeting software. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1627>

6. Chernikova I. B., Kyryl'ieva, L. O., Shekhovtsova, D. D. (2016). Management accounting in the information system of the enterprise. Madrid, Kharkiv.

7. The official site of The Verkhovna Rada of Ukraine (2013). Methodological recommendations on the accounting policy of the enterprise. URL: http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=382876&cat_id=293537&search_param=%EE%E1%B3%E3&searchPublishing=1

8. Pushkar M. S., Schyrba M. T. (2010). Theory and practice of accounting policy formation. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=164>

9. Tluchkevych N. V. (2013), Accounting policy in the system of internal (management) accounting. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/4979/1/ZRBO%20409-413.pdf>

10. Fomina O.V. (2013). Accounting policy for management accounting purposes. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer33/168.pdf>

11. Reta M.V. (2016). Logistic costs: definition, classification and accounting. *Biznes Inform.* № 8. pp. 155-158.

12. Sumets O.M. (2013). Logistic costs of the enterprise: theoretical aspect. KP «City Printing House». Kharkiv.

Підрозділ 3.3.

1. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2012. №1 (21). С.54-57.

2. Григоренко О., П'ятницька О. Нові підходи до визначення конкурентоспроможності продукції у закладах ресторанного господарства. *Товари і ринки*. 2010. №1. С.98-106.

3. Нагорняк Г.С., Малюта Л.Я., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. №3 (71). С.77-86.

4. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

5. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. Київ: Основи, 1998. 392 с.

6. Сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html

7. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С.117-122.

Підрозділ 3.4.

1. Кулинич О. О. Проблеми визначення доцільності інвестування стартапів для розвитку ІТ-сектору України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 3. № 58. С. 285-291.

2. Веб-сторінка Європейської асоціації венчурного капіталу. URL: <http://www.evca.eu>

3. The Boston Consulting Group (BCG): TOP-50 innovative companies in the world. URL: <https://www.bcg.com>

4. Краус Н.М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін. Монографія . Київ, 2016. 596 с.

5. Venture Pulse, Q4'16, Global Analysis of Venture Funding, January 12, 2017. URL:<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/venture-pulse-q4-2016-report.pdf>

6. Central and Eastern European Private Equity Statistics. (August 2016). URL: <http://www.investeurope.eu/media/504370/invest-europe-cee-statistics-2015.pdf>

7. Яремик, М. М. Проблеми венчурного фінансування в Україні. In: Стратегічні орієнтири. Львів, 2017. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=2887>

8. Стріха М., Ільченко М. Інноваційні розробки університетів і наукових установ МОН України. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України. 2017. 278 с.

9. Аналітичний огляд ринку інститутів спільного інвестування в Україні. URL:<http://www.uaib.com.ua>

Підрозділ 3.5.

1. Ustilovskaya A.S. (2017). Motivaciya personalu yak odin z osnovnih instrumentiv uspishnogo upravlinnya personalom. *Young scientist*, 4.4. Pp. 112-115.

2. Zastavniuk L., & Lypovetska K. (2019). Problematika sistemi motivacii personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpriemstva. *Priazovsky Economic Vesnik*, 3(14). Pp. 166-172.

3. Mescon M., Albert, M. & Khedouri F. (2004). Management. L. I. Evenko (Ed.). Moscow, Delo.

4. Kolot A.M. & Tsimbalyuk S.O. (2011). Motivaciya personalu. Kyiv: KNEU.

5. Telishevskaya, L.I., & Vlasenko, D.O. (2018). Motivaciya pracivnikiv v sistemi upravlinnya personalom na pidpriemstvi. *Young scientist*, 7(59). Pp. 498-502.

6. Sistema KPI. Motivaciya personalu [KPI system. Staff motivation]. (n.d.). a4.com.ua. URL: <https://a4.com.ua/sistema-kpi-motivatsiya-personalu/>.

7. Klochkov A. K. (2010). KRI i motivatsiya personala. Polnyi sbornik prakticheskikh instrumentov [KPI and staff motivation. A complete collection of practical Exmo tools]. Moscow: Eksmo.

8. Sistema motivacii na osnove KPI [KPI-based motivation system]. (n.d.). management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua/finance/fin115/>.

9. Walsh C. (2006). Key management ratios: the clearest guide to the critical numbers that drive your business. O.V. Chumachenko (Ed.). Kiev: Companion Group.

10. Drucker P. (2016). Managing for Results. O. I. Medved (Ed.). Moscow, Williams.

11. Klyuchevye pokazateli effektivnosti (KPI) v roznichnoj trgovle [Key performance indicators (KPI) in retail]. (n.d.). asu-analitika.ru. URL: <http://asu-analitika.ru/kljuhevy-pokazateli-jeffektivnost-i-kpi-v-roznichnoj-torgovle/>.

12. Klyuchevye pokazateli effektivnosti roznichnogo magazine [Retail Store Key Performance Indicators]. (n.d.). school.bigbird.ru. URL: <http://school.bigbird.ru/articles/kljuhevy-pokazateli-effektivnosti-roznichnogo-magazina/>.

Підрозділ 3.6.

1. Топоркова О. В. Формування обліково-аналітичної концепції інформаційної системи за сегментами діяльності підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : Міжнар. наук.-практ. конф. 22 травня 2014 р. : тези доп. Х. : ХДУХТ, 2014. С. 61-62.

2. Toporkova E.V., Vasilishena E.V. Functional approaches of accounting and analytical information for business management. Modern problems of regional development : Collection of scientific articles. Plovdiv : Academic Publishing House of the Agricultural University, 2014. Vol. 2. P. 130-133.

3. Sidorova T.A., Toporkova E.V., Kirilieva L.A. The managerial aspect of integrated accounting and analytical information system. Modern problems of regional development : Collection of scientific articles. Plovdiv : Academic Publishing House of the Agricultural University, 2014. Vol. 2. P. 133-137.

4. Панова Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания в экзаменационных вопросах и ответах. М. : Дашков и К°, 2007. 320 с.

5. Про схвалення Стратегії застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні, розпорядження від 24.10.07 р. № 911-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2007-%D1%80>

6. Сізова О. М. Удосконалення методів ціноутворення на основі використання ринкових підходів. *Управління розвитком*. 2014. № 5. С. 14-16.

7. Куперман В. В. Багатовимірний статистичний метод побудови глобального критерію оптимальності виробничої програми підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 126-131.

8. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 215-219.

9. Зыбин О. Особенности маркетинговой деятельности специализированных ресторанов. *Общепит: бизнес и искусство*. 2007. № 3. С. 19.

10. Прохоров В. В. Как добиться престижа: факторы, влияющие на посещаемость ресторана. *Ресторанные ведомости*. 2006. № 10. С. 16.

11. Тони Скоун. Управленческий учет. пер. с англ. под ред. Н.Д. Эрашвили / 3-те изд. М.: Аудит, 2008 г. 105 с.

12. Воротіна Л. І., Пятигін А. С. Рациональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 90-94.

13. Клементьева О. Ю. ABC аналіз в управлінні прибутком підприємств ресторанного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 9. С. 183-187.

14. Сенченко К. В. Обґрунтування доцільності використання CVP-аналізу у процесі фінансового планування. *Управління розвитком*. 2013. № 21. С. 18-21.

Підрозділ 3.7.

1. Озеран В. О., Бойчук Т. М. Стратегічний управлінський облік як складова обліково-аналітичної системи управління витратами періоду. *Вісник Львівської комерційної академії*.

Серія : Економічна. 2014. Вип. 44. С. 61-65.

2. Гриппа О. В. Облік витрат виробництва за місцями виникнення та центрами відповідальності. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(1). С. 375-382.

3. Джеймс Джон Р., Болдуин Дэн М. М. Управление рестораном. Проспект, 2008. 440 с.

4. Дворніченко О. С. Управлінська звітність у процесі обліково-аналітичного забезпечення управління за збалансованою системою показників. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 11. С. 67-71.

5. Русин О. В. Управлінський облік: необхідність та проблеми впровадження. *Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності у сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці*. Уж. : УжНУ, 2010. С. 263-265.

6. Король С. Я. Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 325-331.

7. Лунякіна Л. В., Ярошенко А. С. Фінансова звітність як елемент формування інформаційного середовища. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1(1). С. 114-118.

8. Харченко О. Н., Самусенко С. А. Методологические аспекты учета затрат и калькулирования себестоимости продукции при переходе на МСФО. *Международный бухгалтерский учет*. 2007. № 3. С. 25-29.

9. Осмятченко В., Матюха М. Електронне документування у бухгалтерському обліку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 2. С. 98-108.

До розділу 4

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В КОНТЕКСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Підрозділ 4.1.

1. Natural Capital Accounting: Overview and Progress in the European Union. URL: https://ec.europa.eu/environment/nature/capital_accounting/pdf/MAES_INCA_2018_report_FINAL-fpub.pdf.

2. Облікова політика : навч. посіб. / за заг. ред. Г.М. Давидова. 2-ге вид., перероб. і доп. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 362 с.

3. Лепетан І. М. Передумови виникнення та ведення екологічного обліку. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 48-55.

4. Костюк У. З., Негрич І. М. Перспективи впровадження екологізації бухгалтерського обліку: необоротні активи. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 198-202.

5. Havinga I. Overview of the Natural Capital Accounting and the Valuation of Ecosystem Services project. URL: https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/Presentations/Inception_Mission/China/03._overview_of_the_natural_capital_accounting_and_valuation_of_ecosystem_services_project_v1.pdf.

6. Josiah M. Being P. Class Lecture Notes on Environmental Accounting Framework, Igbinedion University Okada. 2017. URL: <https://seahipaj.org/journals-ci/dec-2017/IJBLR/full/IJBLR-D-8-2017.pdf>.

7. Cho C. H., Patten D.M. Green Accounting: Reflections from a CSR and Environmental Disclosure Perspective. *Critical Perspectives on Accounting*. 2013. № 24. Pp. 443-447.

8. Schneider A. Reflexivity in Sustainability Accounting and Management: Transcending the Economic Focus of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2015. № 127. Pp. 525-536.

Підрозділ 4.2.

1. Домарадзька Г.С., Фурман М.Б. Реалізація «Концепції сталого розвитку» в Україні як передумова ефективної інтеграції в світову економіку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 350–356. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_52

2. Майєр Дж. М., Раух Дж. Е., Філіпенко А. Основні проблеми економіки розвитку : навч. посібник / пер. з англ. Д. Олесневич та ін. К. : Либідь, 2003. 688 с.

3. Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living. Gland, Switzerland. 1991. p. 10.

4. Декларация по окружающей среде и развитию. Рио-де-Жанейро. 3–14 июня 1992. URL : http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.html

5. Гречко Т. К., Лісовський С. А., Романюк С. А., Руденко Л. Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку : навч. посіб. Херсон : Гринь Д.С. 2015. 264 с.

6. Історія формування концепції сталого розвитку та її соціально-екологічна місія. URL : <http://isdc.com.ua/wp-content/uploads/2016/10/2.-... 8F.pdf8>

7. Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development. URL : <http://www.un-documents.net/jburgpln.htm>

8. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 року. URL : <http://sdg.org.ua/ua/resources-2/344-2030-2015>

9. Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу. URL : https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukranian.pdf].

10. Сталий розвиток. https://uk.wikipedia.org/wiki/Сталий_розвиток#cite_note-3

11. Національна парадигма сталого розвитку України : за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». 2012. 72 с.

12. Бурик З. М. Механізм державного регулювання в сфері сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. Вип. 2. С. 39–49. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/31.pdf].

13. Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку в законодавстві України та країн світу і практика її впровадження. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 85–95.

14.Будько О. В. Нормативно-правове регулювання сталого розвитку підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 2. С. 40–43.

15.Свистун Л. А., Рожко А. А. Стратегічні засади забезпечення сталого розвитку економіки України. *Молодий вчений*. № 12 (39), грудень, 2016. С. 861–869

16.Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015/conv>

17.Бурик З. М. Теоретико-методологічні засади державного регулювання сталого розвитку України : дис. ... д-ра наук з держ. управління : 25.00.02 / Нац. академія держ. управління при Президентіві України. Київ. 2018. 468 с.

18.Бурик З. М. Розробка концепції сталого розвитку України – теорія та складові. *Web of Scholar*. № 8(26), Vol. 2. 2018. DOI: 10.31435/rsglobal_wos/30082018/6100.

19.Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь – 2017. URL : <http://sdg.org.ua/ua/resources-2/274-2017>

До розділу 5

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ АКТИВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підрозділ 5.1.

1. Азыркина А. С. Внешняя среда организации. *Экономика и социум*. 2014. № 4(13). URL: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_13_2014/Azyrkina3.pdf.

2. Bennett N., Lemoine G. James What VUCA Really Means for You. URL: Mode of access: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.

3. Muller-Stewens G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel fuhren. Stuttgart : Schaffer-Poeschel, 2001. 114 s.

4. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / ред.:

А. П. Наливайко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

5. Свобода Т. І. Теоретичні передумови формування антикризової стратегії торговельного підприємства URL: [irbis-nbuv.gov.ua/esprstp_2009_2_48\(3\).pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/esprstp_2009_2_48(3).pdf).

6. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable. American Management Association. New York : s. n., 2002. 245 p.

7. Тогунов И. Новое в теории организации: фрактально-фасеточные модели : монографія. ФГОУ ВПО–Владимир : Собор : Владимирский фил. РАГС, 2009. 135 с.

8. Захарченко П. В. Турбулентні процеси в економіці курортно-рекреаційних систем. *Вісник запорозького національного університету*. 2016. № 3 (15). С. 77-82.

9. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.

10. Шведчиков О. А. Моделювання впливу зовнішнього середовища на сталий розвиток промислового підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. Вип. 6 (2). С. 203-207.

11. Гросул В. А., Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Хмельницький : ХНУ, 2015. Вип. 2. Т. 1. С. 24-29.

12. Лазарсфельд П. Ф. Логические и математические основания латентно-структурного анализа. Математические методы в современной буржуазной социологии : сб. ст. М., 1966. С. 401.

Підрозділ 5.2.

1. Стратегія сталого розвитку: можливості і проблеми запровадження в Україні. Аналітична доповідь. Київ. Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-12/StalyRozvytok2014-8870e.pdf>

2. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 верес. 2015 р. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html>.

3. Цілі сталого розвитку : Україна : Національна доповідь Міністерство економічного розвитку і торгівлі України 2017. URL: <https://mepr.gov.ua/files/docs/20ukr.pdf>.

4. Цілі сталого розвитку Україна : Добровільний національний огляд Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2019. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/...pdf>.

5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 верес. 2019 р. № 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

6. Питання збору даних для моніторингу реалізації ЦСР: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 серп. 2019 р. № 686-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-zboru-danih-dlya-monitorin-686r>.

7. Моніторинговий звіт з оцінки прогресу досягнення ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання». 30 серп. 2019. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=938d9df1-5e8d-48cc-a007-be5bc60123b8&tag=TSiliStalogoRozvitku>.

8. Національна доповідь «ЦСР для дітей України». 30 серп. 2019. URL: <https://me.gov.ua/>

9. Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2015 рік. II.2. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richniy-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukraini-za-2015-rik>.

10. Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2016 рік. II.2. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richniy-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukraini-za-2016-rik>.

11.Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2017 рік. II.2. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukraini-za-2017-rik>.

12.Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2018 рік. II.2. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2018-rik>.

13.Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2019 рік. II.2. Видатки за функціональною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2019-rik>.

14.Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2018 рік. II.1. Видатки за програмною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2018-rik>.

15.Річний звіт про виконання Державного бюджету України за 2019 рік. II.1. Видатки за програмною класифікацією видатків та кредитування бюджету. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2019-rik>.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Акімова Наталія Сергіївна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, akimovans@ukr.net

Akimova Nataliya, PhD in Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, akimovans@ukr.net

Бігдан Інна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, inbig@ukr.net

Bigdan Inna, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, inbig@ukr.net

Близнюк Оксана Павлівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів та обліку, Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, bliznukoksana@gmail.com

Blyzniuk Oksana, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, bliznukoksana@gmail.com

Величко Катерина Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, Україна, eklevyna@gmail.com

Velychko Kateryna, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of International Economics and FEA management, Kharkiv National Economic University named by Symon Kyznez, Ukraine, eklevyna@gmail.com

Галуцьких Наталія Андріївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, Україна, natalynikgal@gmail.com

Galutskikh Nataliia, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and World Economy, V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine, natalynikgal@gmail.com

Гаркуша Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, 2ngarkusha@gmail.com

Harkusha Nataliia, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, 2ngarkusha@gmail.com

Горошанська Олена Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, elenagoroshan@gmail.com

Horoshanska Olena, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkov State University of Food Technology and Trade, Ukraine, elenagoroshan@gmail.com

Дорошкевич Катерина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», Україна, katyok@ukr.net

Doroshkevych Katerina, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine, katyok@ukr.net

Жилякова Олена Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, ovz1913@gmail.com

Zhyliakova Olena, PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Kharkiv, Ukraine, ovz1913@gmail.com

Забродська Ганна Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕД Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, kvedt@hduht.edu.ua

Zabrodszkaya Hanna, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, kvedt@hduht.edu.ua

Забродська Любов Давидівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту організацій Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, anya2043@gmail.com

Zabrodszkaya Lyubov, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Organizations, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, anya2043@gmail.com

Іванюта Оксана Миколаївна, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, oksnuta@gmail.com

Ivanyuta Oksana, Senior Lecturer of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, oksnuta@gmail.com

Ільченко Маргарита Олександрівна, викладач кафедри міжнародної економіки, економічної теорії і права Харківського

державного університету харчування та торгівлі, Україна,
margarita_ilchenko@ukr.net

Ilchenko Margarita, Teaching of the Department of International Economics, Economic Theory and Law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine,
margarita_ilchenko@ukr.net

Кашчена Наталія Борисівна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна,
natakaschena@gmail.com

Kashchena Nataliia, PhD in Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine,
natakaschena@gmail.com

Кирильсва Людмила Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна,
kirilieva@ukr.net

Kirilieva Liudmila, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of finance and accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, kirilieva@ukr.net

Ковалевська Надія Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри товарознавства, торгівлі та управління якістю товарів Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна,
kavalserg@gmail.com

Kovalevska Nadezhda, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department Commodity Science, Trade and Product Quality Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, kavalserg@gmail.com

Кот Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та економіки

Міжнародного європейського університету, Україна,
olenakot@ieu.edu.ua

Kot Olena, PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and
Economy, International European University, Ukraine,
olenakot@ieu.edu.ua

Крутова Анжеліка Сергіївна, доктор економічних наук,
професор, професор кафедри фінансів та обліку Харківського
державного університету харчування та торгівлі, Україна,
ankrutova@ukr.net

Krutova Angelica, Doctor of Economics, Professor, Professor
of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State
University of Food Technology and Trade, Ukraine,
ankrutova@ukr.net

Лачков Андрій Сергійович, аспірант кафедри фінансів та
обліку Харківського державного університету харчування та
торгівлі, Україна, Linlacha95@gmail.com

Lachkov Andrey, PhD student of the Department of Finance
and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and
Trade, Ukraine, Linlacha95@gmail.com

Лачкова Вікторія Миколаївна, кандидат економічних
наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського
державного університету харчування та торгівлі, Україна,
vilach007@gmail.com

Lachkova Victoria, PhD in Economic Sciences, Associate
Professor, Associate Professor of the Department of Finance and
Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and
Trade, Ukraine, vilach007@gmail.com

Лисак Галина Георгіївна, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського
державного університету харчування та торгівлі, Україна,
galynuchka@gmail.com

Lysak Galina, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, galynuchka@gmail.com

Лопін Андрій Олександрович, аспірант кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, andreylopin@gmail.com

Lopin Andrey, PhD student of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, andreylopin@gmail.com

Міхальський Конрад, ад'юнкт кафедри логістики Варшавського університету природничих наук, Польща, konrad_michalski(at)sggw.pl

Michalski Konrad, Adiunkt, Department of Logistics, Warsaw University of Life Sciences in Warsaw – SGGW, Poland, konrad_michalski(at)sggw.pl

Морохович Василь Степанович, кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, Україна, morv77@ukr.net

Morokhovych Vasily, PhD in Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Uzhhorod Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, morv77@ukr.net

Наумова Тетяна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, naumsirik5@gmail.com

Naumova Tetyana, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and

Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, naumsirik5@gmail.com

Нестеренко Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, Irina_nest@bigmir.net

Nesterenko Irina, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, Irina_nest@bigmir.net

Нестеренко Оксана Олександрівна, доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедрою фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, akseniya72@gmail.com

Nesterenko Oksana, Doctor of Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, akseniya72@gmail.com

Нікітіна Аліна Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця, Україна, n-a-v-1@ukr.net

Nikitina Alina, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economy and Management of FEA, Kharkiv National Economic University named by Symon Kyznez, Ukraine, n-a-v-1@ukr.net

Підлипний Юрій Васильович, кандидат технічних наук, доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, Україна, pidlypnyu@i.ua

Pidlypnyi Yuri, PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Technology and Organization of Restaurant Business Uzhhorod Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, pidlypnyu@i.ua

Проскурніна Надія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки та менеджменту ЗЕД Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, nadiyaproskurnina@gmail.com

Proskurnina Nadezhda, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of International Economy and Management of FEA, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine, nadiyaproskurnina@gmail.com

Сабадош Ганна Олександрівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, Україна, aasaa30@ukr.net

Sabadosh Hanna, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technology and Organization of Restaurant Business Uzhhorod Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine, aasaa30@ukr.net

Селютін Віктор Михайлович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, sinps@meta.ua

Seliutin Victor, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, sinps@meta.ua

Ставерська Тетяна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, staverskaya@gmail.com

Staverska Tetiana, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, staverskaya@gmail.com

Тарасова Тетяна Олексіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, paluhtatiana@gmail.com

Tarasova Tatiana, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, paluhtatiana@gmail.com

Ткаченко Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, tkachenko_olha@ukr.net

Tkachenko Olga, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, tkachenko_olha@ukr.net

Топоркова Олена Вячеславівна, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, toporkova.elena@ukr.net

Toporkova Olena, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, toporkova.elena@ukr.net

Черчата Анжела Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами та логістики ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», Україна, cherchata.anzhela@pgasa.dp.ua

Cherchata Anzhela, PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Project Management and Logistics, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine, cherchata.anzhela@pgasa.dp.ua

Шеховцова Дарія Дмитрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки, Україна, shekhovtsova.da@gmail.com

Shekhovtsova Daria, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics and Management of Economic Security, Kharkiv National University of Radioelectronics, Ukraine, shekhovtsova.da@gmail.com

Шпілька Олена Сергіївна, студентка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», Україна, shpilkaelena@gmail.com

Shpilka Olena, Student of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine, shpilkaelena@gmail.com

Янчева Інна Валентинівна, доцент кафедри фінансів та обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, rusyanchev@gmail.com

Yancheva Inna, Teaching of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, rusyanchev@gmail.com

Янчева Ліана Миколаївна кандидат економічних наук, професор, перший проректор, професор кафедри фінансів та

обліку Харківського державного університету харчування та торгівлі, Україна, hduht@kharkov.com

Yancheva Liana, PhD in Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector, Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv State University of Food Technology and Trade, Ukraine, hduht@kharkov.com

Ясінська Тетяна Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», Україна, tetiana.v.yasinska@lpnu.ua

Yasinska Tetiana, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Ukraine, tetiana.v.yasinska@lpnu.ua

Наукове видання

**СИСТЕМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Колективна монографія

**За загальною редакцією канд. екон. наук, проф. Н.Б. Кашеної
та канд. екон. наук, доц. Т.О. Ставерської**

Відповідальні за випуск: Н. Б. Кашена, Т. О. Ставерська
Комп'ютерна верстка: Н. Б. Кашена

План 2020 р., поз. 128
Підп. до друку 02.12.2020 р. Формат 60 × 84 1/16. Папір офсет. Друк офс.
Ум. друк. арк. 24,4. Тираж 300 прим.

Видавництво та друк

ФОП Іванченко І. С.

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.

Тел.: +38 (050/093) 40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.

www.monograf.com.ua