

ISSN: друковане - 2312-394
електронне - 2519-2914

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
СФЕРИ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ**

**ECONOMIC STRATEGY AND PROSPECTS OF TRADE AND
SERVICES SECTOR DEVELOPMENT**

**Збірник наукових праць
Collection of research papers**

Видається з 2005 року
Published since 2005

Випускається 2 рази на рік
Published 2 times a year

Випуск 1 (35)
Issue 1 (35)

Харків
ДБТУ
2024

УДК 657.1:642.5.024.3/.5:339

Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки збірник включено до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (наказ № 1035 від 23.08.2023).

Свідоцтво про реєстрацію КВ № 25438-15378ПР.

Збірник включено до НМБД: Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib).

Рекомендовано до видання вченою радою Державного біотехнологічного університету, протокол засідання № 12 від 23.05.24 р.

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : В. А. Гросул (відпов. ред.) та ін.]. – Харків : ДБТУ, 2024. – Вип. 1 (35). – 229 с.

Збірник містить статті з обліку та фінансів, економіки бізнесу, менеджменту і маркетингу, готельно-ресторанної справи.

Збірник розраховано на наукових та практичних працівників, викладачів вищої школи, керівників підприємств торгівлі, аспірантів економічних та торговельних закладів вищої освіти.

УДК 657.1:642.5.024.3/.5:339

©Державний
біотехнологічний
університет, 2024

УДК 657.1:642.5.024.3/5:339

In accordance with the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine, the collection is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine, category 'B' (order No. 1035 of 23.08.2023)..

Certificate of registration KB № 25438-15378ПР.

The Collection is indexed in scientometric databases: Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib).

Recommended for publication by the Academic Council of the State Biotechnological University, minutes of the meeting

Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол. : В. А. Гросул (відпов. ред.) та ін.]. – Харків : ДБТУ, 2024. – Вип. 1 (35). – 229 с.

The Collection of research papers is devoted to actual issues of accounting and finance, business economics, management and marketing, hotel and restaurant business, entrepreneurship and trade.

The Collection will be a useful source of information for researchers, teachers, students, and practitioners working in the economic sphere. It will facilitate the exchange of experience, deepen theoretical knowledge and develop new ideas to improve the efficiency and competitiveness of enterprises.

УДК 657.1:642.5.024.3/5:339
© State Biotechnological
University, 2024

Редакційна колегія:

Відповідальний
редактор

Гросул В.А., д.е.н., проф.

Заступник
відповідального
редактора

Савицька Н.Л., д.е.н., проф.

Відповідальний
секретар

Михайлова О.В., к.е.н., доц.

Члени редакційної
колегії

Акімова Н.С., к.е.н., проф.;
Бугрименко Р.М., д.е.н., проф.;
Жегус О.В., д.е.н., проф.;
Зубков С.О., д.е.н., проф.;
Кашена Н.Б., д.е.н., проф.;
Колесник А.О., к.т.н., доц.;
Круглова О.А., к.е.н., проф.;
Литвинов А.І., д.е.н., проф.;
Мандич О.В., д.е.н., проф.;
Наумова Т.А., к.е.н., доц.;
Нестеренко І.В., к.е.н., доц.;
Нестеренко О.О., д.е.н., проф.;
Пахуча Е.В., к.е.н., доц.;
Пилипенко А.А., д.е.н., проф.;
Ставерська Т.О., к.е.н., доц.;
Янчева Л.М., к.е.н., проф.;
Яцун Л.М., д.е.н., проф.;
Нурмагамбетов А.З., к.е.н., доц. (НУ, Казахстан);
Malak-Rawlikowska Agata, проф, SGGW (Варшава);
Галоян Д.Р., д.е.н., проф. (ВДЕУ, Вірменія);
Мрктчян Т.М., д.е.н., проф. (ВДЕУ, Вірменія);
Буκος Т., к.е.н., доц. (АЕОМ, Молдова).

Editorial Board:

Hrosul V.	– Editor-in-Chief Dr., Prof.
Savytska N.	– Deputy Editor-in-Chief Dr., Prof.
Mykhailova O.	– Executive Secretary PhD, Assoc. Prof.
Akimova N.	– PhD, Prof.
Buhrymenko R.	– Dr., Prof.
Bucos T.	– PhD, Assoc. Prof. (Moldova)
Haloyan D.	– Dr., Prof. (Armenia)
Zhehus O.	– Dr., Prof.
Zubkov S.	– Dr., Prof.
Kashchena N.	– Dr., Prof.
Kolesnyk A.	– PhD, Assoc. Prof.
Kruhlova O.	– PhD, Prof.
Litvinov A.	– Dr., Prof.
Malak-Rawlikowska A.	– Prof. (Poland)
Mandych O.	– Dr., Prof.
Mrktchyan T.	– Dr., Prof. (Armenia)
Naumova T.	– PhD, Assoc. Prof.
Nesterenko I.	– PhD, Assoc. Prof.
Nesterenko O.	– Dr., Prof.
Nurmagambetov A.	– PhD, Assoc. Prof. (Kazakhstan);
Pakhucha E.	– PhD, Assoc. Prof.
Pylypenko A.	– Dr., Prof.
Staverska T.	– PhD, Assoc. Prof.
Yancheva L.	– PhD, Prof.
Yatsun L.	– Dr., Prof.

ОБЛІК І ФІНАНСИ

УДК 657.6:615

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ У РИТЕЙЛІ

Н.С. Акімова, Т.А. Наумова, Л.О. Кирильєва

У статті розглянуто підходи до формування системи інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів у ритейлі. Визначено, що провідне місце в структурі організації внутрішнього аудиту товарних запасів ритейлу належить раціональній побудові його апарату та оптимальному застосуванню його організаційних форм. Доведено необхідність створення служби внутрішнього аудиту у мережевому ритейлі. Розроблено концептуальну модель внутрішнього аудиту в структурі інформаційного сервісу ритейлу.

Ключові слова: роздрібна торгівля, товарні запаси, мережевий ритейл, внутрішній аудит, модель.

IMPROVEMENT OF THE INTERNAL AUDIT INFORMATION SYSTEM INVENTORY IN RETAIL

N. Akimova, T. Naumova, L. Kyrilieva

The article considers approaches to the formation of a system of information support for internal audit of inventories in retail. The process of ensuring internal audit in the network retail is researched, taking into account the peculiarities of the development of its activities. It is determined that the leading place in the structure of the organization of internal audit of retail inventories belongs to the rational construction of its apparatus and the optimal use of its organizational forms. The absence of an independent internal audit department in the network retail leads to an incorrect determination by the accounting service of the financial result of the activities of individual retail units. The article proves the need to create an internal audit service in the network retail, which is necessary to identify internal reserves of retail, determine the priority directions of its development, risk assessment, and management based on the use of the knowledge and experience of its specialists, which ensures an increase in the financial stability and competitiveness of network retail. In accordance with the identified priorities of internal audit in the field of network retail, the components of its conceptual model and interrelationships with such elements of the information service of enterprises as accounting and financial services are allocated, which contributed to the development of practical recommendations for determining the level of organization of the internal audit

system in accordance with the types of network retail. A conceptual model of internal audit in the structure of the retail information service is proposed. In the proposed model, the management audit functions are assigned to the accounting staff, which is responsible for recording and controlling business transactions at the place of their implementation, in fact, in the segments. The information generated by the management audit system is processed by the financial audit system, which provides information support for the financial department. Based on the recommendations and conclusions of the internal audit system, the financial department prepares cash flow budgets by segments and organizes management impact to improve the quality of services and maintenance in the retail chain.

Keywords: retail, inventory, retail chain, internal audit, model.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Важливою формою товарного обігу, що забезпечує населення країни товарами і послугами, є роздрібна торгівля, темпи росту якої останніми роками випереджали темпи росту валового внутрішнього продукту та реальних доходів населення. Враховуючи зростання частки товарних запасів у загальній структурі активів підприємства, слід погодитися з тим, що контроль за використанням цього виду активів є досить важливим питанням для підприємців, бухгалтерів та аудиторів. Отже, особливого значення набуває така форма контролю, як внутрішній аудит. Актуальним напрямом досліджень є удосконалення системи інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів у ритейлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації внутрішнього аудиту на підприємствах роздрібної торгівлі неодноразово розглядали у своїх працях такі вітчизняні вчені, як Н.С. Акімова [4], О.О. Довжик [6], Є.Ю. Дермельова [6], А.І. Кашперська [2], С.В. Коваль [5], Т.А. Наумова [2, 4], О.С. Петрицька [1], Б. Цурська [8], М.Т. Шендригоренко [7]. Однак, організаційно-методичні аспекти інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів у ритейлі залишаються маловивченими. Актуальність обраної теми та необхідність удосконалення системи інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів у ритейлі зумовили спрямованість дослідження та його завдання.

Метою статті є узагальнення теоретичних основ і практичних аспектів управління товарними запасами у ритейлі та удосконалення системи інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час внутрішній аудит широко поширений у різних сферах економічної діяльності, так як велика організація вважає за краще мати власний

структурний підрозділ, основні обов'язки якого пов'язані з внутрішнім аудитом, ніж користуватися консалтинговими послугами або залучати фахівців зовнішнього аудиту на аутсорсингу для виконання ідентичних завдань. В Україні нині зростає інтерес до внутрішнього аудиту у всіх сферах діяльності, в тому числі і в мережевій торгівлі.

Внутрішній аудит покликаний вирішувати дві задачі. Це оцінка ефективності системи внутрішнього контролю мережевого ритейлу та проведення внутрішніх аудиторських перевірок. Внутрішній аудит може бути у різному взаємозв'язку з внутрішнім контролем для підприємства. З одного боку, це незалежний механізм, який має оцінювати та впливати на розвиток системи внутрішнього контролю. З іншого боку, внутрішній аудит – це частина системи внутрішнього контролю для підприємства, оскільки проведення контрольних заходів – це одна з основних функцій цього виду діяльності. Основні цілі внутрішнього аудиту дозволяють у різних галузях господарства підвищувати ефективність діяльності економічних суб'єктів. Впровадження у систему управління такого механізму як внутрішній аудит дозволить підвищити ефективність діяльності мережевого ритейлу.

Петрицька О.С. вважає, що «внутрішній аудит є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка покликана попередити на підприємстві факти шахрайства персоналу, забезпечити збереження активів, здійснити внутрішній консалтинг тощо. Основною метою впровадження внутрішнього аудиту на підприємстві є отримання незалежної достовірної оцінки його фінансово-господарської діяльності задля встановлення фактів порушень, виявлення резервів поліпшення підприємства» [1, с. 358]. Н.Б. Кашена, Т.А. Наумова, А.І. Кашперська надають наступне визначення внутрішньому аудиту: «одна з функцій управління, розроблена система контрольних процедур з поточного та подальшого контролю бізнес процесів, що здійснюється працівниками спеціалізованого структурного підрозділу компанії» [2, с. 37]. «Основною метою впровадження внутрішнього аудиту на підприємстві є отримання незалежної достовірної оцінки його фінансово-господарської діяльності задля встановлення фактів порушень, виявлення резервів поліпшення підприємства» [1, с. 358].

Ефективна система внутрішнього аудиту дозволить вирішити спектр різних питань у галузі управління бізнес-процесами та ризиками. Отже, формування системи внутрішнього аудиту у сфері мережевої торгівлі, дозволить підвищити ефективність використання коштів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, нівелюватиме ризики при досягненні цільових показників.

Оскільки основним завданням торгівлі є організація розподілу та руху товарів зі сфери виробництва у сферу споживання, очевидно, що при організації внутрішнього контролю, слід акцентувати увагу на правильній організації обліку, що дозволяє своєчасно отримувати таку інформацію: про хід надходження товарів; про виконання договірних зобов'язань постачальниками та одержувачами продукції; про стан товарних запасів, відвантаження та реалізації цінностей, контроль за їх безпекою. У процесі здійснення перерахованих вище операцій підприємства мережевої торгівлі можуть зіткнутися з такими господарськими ризиками, як: ризик невиконання договірних зобов'язань зі сторони комерційних партнерів, щодо не виконання ними зобов'язань або їх неплатоспроможністю; економічний ризик, який виникає при порушенні економічної діяльності мережевого ритейлу і призводить до не досягнення запланованих економічних показників; ціновий ризик, який пов'язаний з підвищенням цін з боку виробників товарів; маркетинговий ризик, ризик вибору хибної стратегії поведінки мережевої торгівлі над ринком, який пов'язаний з помилками у виборі асортименту, неправильної оцінка конкурентів тощо; ризик неплатоспроможності; ризик втрати товарів у магазинах, пов'язаний з розкраданнями із боку покупців, ризик втрати товарів унаслідок порушення термінів та умов зберігання.

Для раціонального та ефективного ведення фінансово-господарської діяльності мережевого ритейлу та для своєчасного та правильного прийняття управлінських рішень, система внутрішнього аудиту повинна складатися із сукупності організаційних заходів, методики та процедур контролю. Саме такий внутрішній аудит сприятиме здійсненню грамотного та ефективного ведення бізнесу, дотриманню чинного законодавства, розробці та впровадженню дієвих заходів щодо захисту та збереження активів, методів мінімізації підприємницьких ризиків, формуванню та виконанню бюджетів та прогнозів економічних показників роботи мережевого ритейлу. Впровадження системи внутрішнього аудиту до системи управління вимагає висококваліфікованого підходу і має охоплювати всі сторони фінансово-господарську діяльність економічного суб'єкта, і навіть детального розгляду різних напрямів цієї системи. «Аудитор повинен планувати свою роботу так, щоб ефективно провести аудиторську перевірку. Планування має ґрунтуватися на попередньому вивченні особливостей бізнесу клієнта. Планування аудиторської перевірки регламентується Міжнародним стандартом аудиту 300 «Планування». Планування означає розробку загальної стратегії та детального підходу до очікуваного характеру, часу та обсягу аудиту» [2, с. 38].

Для формування правильної стратегії аудиторської перевірки та виділенні усіх факторів впливу на кінцеве рішення аудитора щодо результатів перевірки необхідно скласти детальний план ще до початка своєї роботи. Це необхідно для зниження потенційних ризиків та ранжуванні важливості бізнес-процесів у ритейлі. Заздалегідь проведення внутрішнього аудиту товарних запасів входить до компетенції аудиторів, які є штатними працівниками мережевого ритейлу. Якщо у ритейлі немає окремо виділеного підрозділу внутрішнього аудиту та відповідно аудиторів, які працюють згідно до штатного розкладу, виконання процедур внутрішнього аудиту можна доручити іншим службам внутрішнього контролю чи доручити виконувати ці завдання штатним працівникам аудиторських фірм на підставі заключення договорів на проведення перевірки. Структура організації внутрішнього аудиту товарних запасів у ритейлі базується на раціональній побудові його апарату. Ми вважаємо, що в залежності від архітекtonіки служби внутрішнього аудиту та відповідно від розподілу самої праці штатних співробітників слід розрізняти централізовану та децентралізовану її форми (рис.1).

Централізована архітекtonіка організації внутрішнього аудиту передбачає наявність штатних внутрішніх аудиторів у складі облікової служби (бухгалтерії) і відповідно на адміністративному і методологічному рівні підлеглість встановлюються до головного бухгалтера. Децентралізована архітекtonіка передбачає підлеглість аудиторів окремому структурному підрозділу – службі внутрішнього аудиту ритейлу, керівник якої на пряму підпорядковується керівнику мережевого ритейлу. Усі виявлені у ході перевірки відхилення, що не потребують усунень та коректувань усуваються під час її проведення. Звіт аудитор складає самостійно і візує особисто. Звіт формується на підставі усіх фактів порушень, виявлених у ході перевірки, а висновки узагальнюють найсуттєвіші факти та порушення. Формуючи висновки, аудитор повинен робити посилання на конкретні листи звіту, який він готує для керівництва(замовника послуг).

Отже, до компетенції аудитора належить з'ясування отримання об'єктивної інформації щодо фактів порушення правил ведення бухгалтерського обліку: недотримання внутрішнього регламенту проведення інвентаризацій; несвоєчасне та не повне оприбуткування і списання цінностей; недооформлення або неправильне оформлення інвентаризаційних описів та порівняльних відомостей; невідповідність діючим нормативам списання природних втрат; не коректне відображення агрегованих даних за підсумками інвентаризації у бухгалтерському обліку, тощо.

Узагальнені результати перевірки товарних запасів внутрішніми аудиторами не можуть вважатися реалізованими, поки не закінчиться службове розслідування та будуть впроваджені усі внутрішні регламенти щодо усунення виявлених відхилень та порушень відображення в обліку наявності та руху товарних запасів за асортиментними групами, які впроваджені у ритейлі.

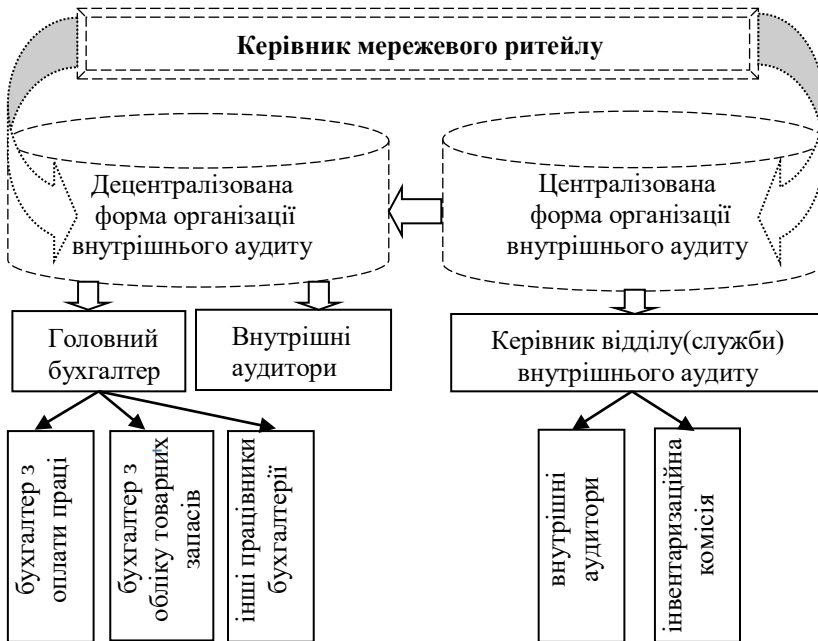


Рис.1. Запропоновані форми організації внутрішнього аудиту у ритейлі, складено за даними [3]

У своїх попередніх дослідженнях на підставі здійсненого моніторингу існуючих концепцій розвитку внутрішнього аудиту, ми дійшли висновку, що внутрішній аудит – це фундамент системи управління підприємством у цілому. «Мета внутрішнього аудиту – удосконалення організації й управління виробництвом, виявлення та мобілізація резервів його зростання. Внутрішній аудит проводиться на попередній стадії укладання комерційної, технологічної або фінансової угоди, у процесі дії і після завершення. Він дає експертну, науково обґрунтовану оцінку господарським операціям і процесам. На наш погляд, доцільно в усіх галузях економіки, на кожному підприємстві

запровадити систему внутрішнього аудиту, щоб за цю роботу відповідала конкретна особа чи спеціальний відділ. Під час воєнних дій відбулося різке зниження економічної активності суб'єктів господарювання, що призвело до вживання дієвих заходів з підтримки суб'єктів аудиторської діяльності» [4, с. 123]. «Найбільше значення мають програмні й хмарні технології; методи обліку й обліково-фінансової звітності; порівняння фактичних і обліково-фінансових даних; спостереження, вимірювання й обчислення, оцінка й діагностика; аналіз і синтез, індукція та дедукція, гіпотеза й аналогія, вимірювання та обчислення, опитування і порівняння, балансовий, подвійного запису, групувань, системно-структурного аналізу і синтезу тощо» [5, с. 172].

На нашу думку, внутрішній аудит товарних операцій мережевого ритейлу – це самостійний підрозділ управлінського апарату ритейлу, задля оперативного та системного забезпечення керівництва щодо цільового використання товарних запасів в мережі ритейлу шляхом організації незалежного контролю та розробки рекомендацій щодо усунення викривлень облікової інформації.

У зв'язку з тим, що український мережевий ритейл має складну організаційно-правову структуру та ті, що пов'язані із контрагентами та постачальниками, наприклад: об'єднані групи, де має місце контроль однієї юридичної особи над іншими (прикладом серед аналізованих підприємств можна вважати ТОВ «Сільпо-ФУД», ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», оскільки мережевий ритейл має у своїй структурній побудові окрім торговельних як виробничі, так і логістичні, маркетингові, та інші види функціональних підрозділів). Тому створення служби внутрішнього аудиту є першочерговим завданням українського ритейлу. При цьому підрозділ внутрішнього аудиту ритейлу не замінює собою незалежний аудит, внутрішній контроль, маркетингову службу, службу безпеки, бухгалтерію чи фінансовий відділ, а навпаки він тісно співпрацює з ними. Реалії сучасної економіки, наростаюча конкурентна боротьба у сфері роздрібної торгівлі висувають особливі вимоги до прийняття управлінських рішень із завоювання переважної конкурентної позиції над ринком. Логіка подібних рішень має перш за все базуватися на стратегічному мисленні, в основі якого лежить глибоке вивчення потенційних споживачів та їх переваг. Аналіз публікацій показав, що дослідники конкуренції у сфері роздрібної торгівлі сходяться у єдиній думці – споживчі переваги є визначальним критерієм оцінки конкурентоспроможності і сенсом існування будь-якої торгової організації [6, с. 415; 7, с. 725]. Звідси виникає необхідність

проведення регулярного – моніторингу за поведінкою та уподобаннями покупців. Ця функція має бути покладена саме на службу внутрішнього аудиту.

Останнім часом як термін, що означає моніторинг переваг споживачів на ринку, все частіше використовується поняття ритейл-аудиту. Найбільш поширене визначення ритейл-аудиту, що зустрічається на сайтах практично всіх компаній, що займаються маркетинговими дослідженнями, звучить як моніторинг змін різних параметрів товару таких як ціна, асортимент, представленість у торгових точках, обсяги продажів. Однак єдиної думки у визначенні, так само як і в методах та засобах ритейл-аудиту, нами не було встановлено. Дане визначення відсутнє навіть у економічному та тлумачному словниках з маркетингу та комерції. Проаналізуємо лексичну семантику терміну «ритейл-аудит». Під ритейлом (англ. retail) у буквальному перекладі мається на увазі роздрібний продаж, роздріб. «Для іноземного (зокрема, американського) бізнесу поняття «retail» означає також й інші види продажів кінцевому споживачу. Так, наприклад, у Сполучених Штатах кофейні та фаст-фуди також належать до сегменту ринку ритейлу. Проте, з позицій українського роздрібного ринку при вживанні терміну «ритейл» маємо на увазі саме «роздрібну торгівлю»» [8, с. 151].

На підставі цього під ритейл-аудитом з погляду економіки будемо мати на увазі комплексне вивчення (аналіз) товарів, торгових послуг та роботи торгових підприємств, засноване на споживчих перевагах та оцінках експертів з використанням методів маркетингових досліджень.

Оцінку конкурентної позиції гравця ринку торгових послуг за технологією «ритейл-аудит» пропонується проводити в наступній послідовності:

1. Аналіз переваг споживачів торгових послуг (покупців) під час виборів торгової мережі (магазину, торгової точки); на даному етапі передбачається вивчення споживчих переваг з погляду задоволеності якістю послуг, продукції, асортиментом, зовнішнім видом, наявністю під'їзних шляхів та зручністю паркувань, місця розташування, ціновою політикою тощо;

2. Аналіз продукції, що реалізується підприємством торгових послуг) – виявляються основні характеристики товару, основою яких є, насамперед, якість представленої продукції.

3. Висновок про рівень конкурентної позиції підприємства торгових послуг.

Торговельна мережа може мати чудові просторі магазину з навченим і компетентним персоналом, проводити гнучку цінову політику, але якщо через цю мережу реалізуватиметься неякісна продукція, що не користується попитом у споживача, то таке підприємство приречене на банкрутство.

Наступним важливим етапом аналізу технології ритейл-аудиту є розробка механізму оцінки конкурентної позиції. Аналіз змісту облікової політики підприємств мережевого ритейлу свідчить про те, що в більшості мережевого ритейлу ТОВ «Сільпо-ФУД», ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «Фора» функціональні обов'язки внутрішнього аудиту покладається на головного бухгалтера або керівників відповідних підрозділів, які у свою чергу є матеріально-відповідальними особами. Така практика заздалегідь не відповідає вимогам системи управління мережевого ритейлу та не сприяє створенню умов для проведення об'єктивного внутрішнього контролю над формуванням фінансових результатів та підготовкою звітності ритейлу. Практика показує, що відсутність окремого відділу внутрішнього аудиту призводить до невірної визначення обліковим апаратом фінансового результату діяльності у мережі ритейлу. Це впливає на рівень ризику щодо розподілу грошових потоків фінансовим відділом ритейлу. Тому відповідно до визначених привілеїв наявності служби внутрішнього аудиту у мережі ритейлу було розроблено та представлено концептуальну модель внутрішнього аудиту в структурі інформаційного сервісу ритейлу (рис. 2.).

В архітектоніці запропонованої моделі обліковий персонал бере на себе функції управлінського аудиту, тобто контрольну функцію, яка направлена на фіксацію господарських операцій локально (в мережі ритейлу). Інформаційні потоки, сформовані в сервісній системі управлінського аудиту проходять через систему фінансового аудиту, що забезпечує інформаційну підтримку для виконання завдань фінансового відділу. Узагальнена інформація служби внутрішнього аудиту є підставою для формування бюджетів грошових потоків у мережі ритейлу фінансовим відділом.

Отже, впровадження в практику діяльності мережевого ритейлу організаційних аспектів удосконалення системи інформаційного забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів значно підвищить ефективність діяльності ритейлу, дозволить отримувати достовірну і об'єктивну інформацію, що в цілому позитивно вплине на стан облікового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі.

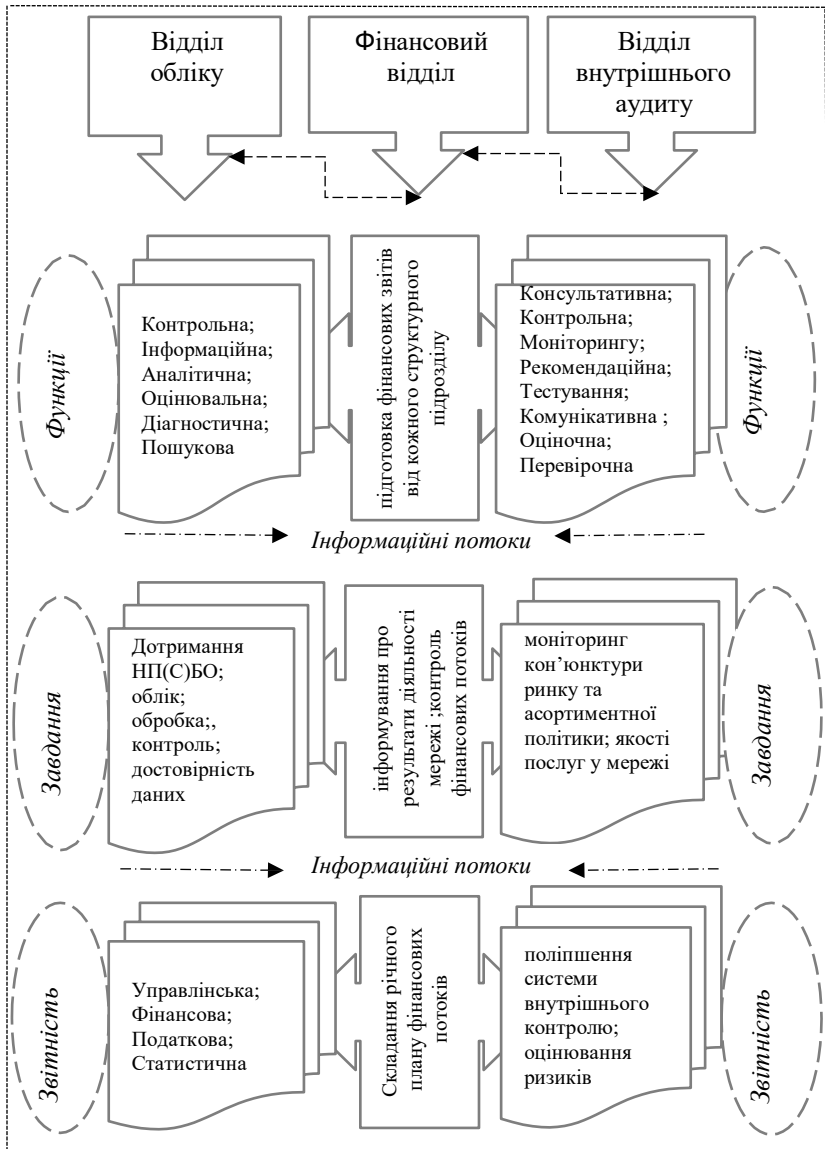


Рис. 3. Концептуальна модель внутрішнього аудиту в структурі інформаційного сервісу ритейлу, авторська розробка

Висновки. Процес проведення внутрішнього аудиту на підприємстві, як в Україні, так і в зарубіжних країнах спрямований на досягнення достовірності облікової інформації та правильності відображення внутрішніх процесів, що відбуваються в організації.

Внутрішній аудит товарних операцій мережевого ритейлу – це самостійний підрозділ управлінського апарату ритейлу, задля оперативного та системного забезпечення керівництва щодо цільового використання товарних запасів в мережі ритейлу шляхом організації незалежного контролю та розробки рекомендацій щодо усунення викривлень облікової інформації. З цього погляду оптимальним видається створення відділу внутрішнього аудиту, організація якого забезпечить впевненість власників компанії у тому, що вирішення поставлених виробничих завдань здійснюється на професійному рівні, якісно та ефективно. Ключова функція служби внутрішнього аудиту полягає у розробці та поданні не тільки пропозицій щодо ліквідації виявлених порушень, але й рекомендацій щодо підвищення ефективності управління, виявлення резервів розвитку, а також у консультативній підтримці керівництва мережевого ритейлу.

Результати дослідження свідчать про практичну необхідність внутрішнього аудиту як одного з інструментів внутрішнього контролю та підтверджують, що ця система сприяє отриманню найбільш дійсної та достовірної економічної інформації для вищої ланки управління про поточний стан бізнес-процесів.

Розроблена нами концептуальна модель визначає місце внутрішнього аудиту у структурі інформаційного сервісу ритейлу та взагалі у системі корпоративного управління організації.

Список джерел інформації / References

1. Петрицька О. С. Організація внутрішнього аудиту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 356–359. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-61>.

Petryczka, O. (2019). Organizaciya vnutrishnogo audytu na pidpryyemstvakh [Organization of internal audit at enterprises]. *Pryazovskyy ekonomichnyy visnyk*, 5(16), 356-359. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-61> [in Ukrainian].

2. Кашена Н. Б., Наумова Т. А., Кашперська А. І. Аудит: навч. посібник для студ. екон. спец. Вид. доп. та переробл. Харків: ДБТУ, 2023. 259 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42690/1/NP_audit_23.pdf.

Kashhena, N., Naumova, T., Kashperska, A. (2023). *Audyt [Audit]*. Kharkiv: DBTU. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42690/1/NP_audit_23.pdf [in Ukrainian].

3. Що таке ритейл: функції, типи та роль у світовій економіці. URL: <https://mc.today/uk/shho-take-ritejl/>.

Shho take rytej: funkciyi, typu ta rol u svitovij ekonomici [What is retail: functions, types and role in the world economy]. Retrieved from <https://mc.today/uk/shho-take-ritejl/> [in Ukrainian].

4. Акімова Н. С., Наумова Т. А. Внутрішній аудит в Україні: сутність, проблеми розвитку та шляхи їх усунення. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(15), ч. 1. С. 121–128. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/17974>.

Akimova, N., Naumova, T. (2012). Vnutrishnij audyt v Ukraini: sutnist, problemy rozvytku ta shlyahy yih usunennya [Internal audit in Ukraine: essence, problems of development and ways to eliminate them]. *Ekonomichna strategiya i perspektivy rozvytku sfery torgivli ta poslug, 1(15), 1*, 121-128. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/17974> [in Ukrainian].

5. Коваль С.В. Організаційно-методичні засади проведення аудиту товарів та їх реалізації в аграрних підприємствах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С.169-176. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.21>

Koval` S.V.(2020) Organizacijno-metody`chni zasady` provedennya audy`tu tovariv ta yix realizaciyi v agrarny`x pidpry`emstvax [Organizational and Methodological Bases for Conducting an Audit of Goods and Their Sales in Agricultural Enterprises]. *Tavrijs`kyj naukovy`j visnyk. Seriya: Ekonomika. Vy`p. 4.* 169-176. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.21> [in Ukrainian].

6. Довжик О.О., ДERMельова С.Ю. Особливості проведення аудиту товарів. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С.412-416. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/71.pdf

Dovzhyk` O.O., DERMel`ova Ye.Yu. (2018). Osoblyv`osti provedennya audy`tu tovariv [Features of the goods audit]. *Infrastruktura rynku. Vy`p. 24.* 412-416. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/71.pdf [in Ukrainian].

7. Шендригоренко М.Т. Товари як об'єкт обліку та внутрішнього аудиту на підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. С.722-726. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/121.pdf

Shendry`gorenko M.T.(2017). Tovary` yak ob`yekt obliku ta vnutrishn`ogo audy`tu na pidpry`emstv [Goods as an object of accounting and internal audit at enterprises]. *Ekonomika i suspil`stvo* .722-726. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/121.pdf [in Ukrainian].

8. Цурська Богдана. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С.150-159. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27)

Czurs`ka Bogdana.(2022). Zminy` formatu pidpry`emstv ry`tejlu pid vplyv`om faktoriv makro-markety`ngovogo seredovy`shha [Changes in the format of retail enterprises under the influence of macro-marketing environment factors]. *Visnyk` Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo univerty`tetu. 6. Tom 2.* 150-159. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27) [in Ukrainian].

Акімова Наталія Сергіївна, канд. екон. наук, професор, кафедра обліку, аудиту та оподаткування. Державний біотехнологічний університет. E-mail: akimovans@ukr.net

Akimova Nataliia, PhD in Economics, Professor, Department of accounting auditing and taxation, Kharkiv State Biotechnological University. E-mail: akimovans@ukr.net

Наумова Тетяна Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., кафедра обліку, аудиту та оподаткування. Державний біотехнологічний університет. E-mail: naumsirik5@gmail.com.

Naumova Tatiana, PhD in Economics, Assoc. Prof., Department of accounting auditing and taxation, Kharkiv State Biotechnological University. E-mail: naumsirik5@gmail.com.

Кирильєва Людмила Олексіївна, канд. екон. наук, доц., кафедра обліку, аудиту та оподаткування. Державний біотехнологічний університет. E-mail: kirilieva@ukr.net

Kyrylieva Ludmila, PhD in Economics, Assoc. Prof., Department of accounting auditing and taxation, Kharkiv State Biotechnological University. E-mail: kirilieva@ukr.net

УДК 657.375.3/6

РОЗВИТОК МЕТОДИЧИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

О.О. Нестеренко, Л.В. Митрофанова, А.Ю. Кизим

У статті визначено розробку методичних рекомендацій щодо покращення процесу формування інтегрованої звітності в Україні на основі імплементації європейського досвіду. Розроблено шляхи вдосконалення методичних аспектів формування інтегрованої звітності, а саме: створення системи менеджменту, удосконалення нормативно-правового середовища, оптимізація взаємодії зі стейкхолдерами, упровадження і використання сучасних інформаційних технологій у процесах складання, аналізу і моніторингу інтегрованої звітності.

Ключові слова: *інтегрована звітність, європейський досвід, капітал, бізнес-модель, стейкхолдери, методичні аспекти, стандарти.*

DEVELOPING METHODOLOGICAL ASPECTS OF INTEGRATED REPORTING: IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN EXPERIENCE

O. Nesterenko, L. Mytrofanova, A. Kyzym

The article proves that the implementation of integrated reporting in Ukraine is an essential proof of the country's integration into the global and European societies. The purpose of the article is to develop methodological recommendations for improving the process of forming integrated reporting in Ukraine based on the implementation of European experience. As a result of the analysis of integrated reporting practices in the world and in Ukraine, it is determined that the formation of IR is a widespread global practice. It is emphasised that in Ukraine, the implementation of IR is not a widespread practice due to certain difficulties associated with incomplete understanding of its benefits by the management of enterprises. During the analysis of integrated reporting formation organization, a characterization of integrated reporting according to Sustainability Accounting Standards Board (SASB) standards, CSRD reports, and ESG reports is provided. The main problems and challenges that arise in the formation of reporting under these standards are identified. The main ways to improve the formation of IR are identified, including creation of a management system for the formation and audit of integrated reporting; improvement of the regulatory environment for reporting and dissemination of integrated thinking; legislative establishment of a phased introduction of the mandatory preparation of integrated reporting for enterprises; development of a National Integrated Reporting Formation Standard to align the content and structure of IR in line with the requirements of international standards; creation of a system of professionalism. Algorithms for performing the sub-stage "Organisation of Integrated Reporting" were clarified; the content of the "Risks" section was developed. Directions for improving the interaction between structural units of enterprises in the process of forming IR are developed. It is proposed to introduce and use modern information technologies in the preparation, analysis and monitoring of integrated reporting. The article reveals approaches to optimisation of interaction with stakeholders, which include development of a concept for organisation of interaction with stakeholders; formation of a list of stakeholders and disclosure of their interests, their constant accounting and updating of data; planning of main activities for interaction with stakeholders.

Keywords: *integrated reporting, European experience, capital, business model, stakeholders, methodological aspects, standards.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інтегрована звітність (ІЗ), яка поєднує фінансову та нефінансову інформацію, стає все більш актуальною в сучасному світі бізнесу. Цей підхід до звітування дозволяє компаніям представляти більш повний та об'єктивний огляд своєї діяльності, включаючи соціальну відповідальність, екологічний вплив, стратегічні цілі та ризики. Проте

в Україні інтегрована звітність досі залишається недостатньо розвиненою, існуючі підприємства та організації часто стикаються з рядом викликів у процесі її впровадження. Однією з основних проблем є відсутність чітких методологій та стандартів для формування інтегрованої звітності, що призводить до непрозорості та неоднорідності звітних даних.

Військовий конфлікт суттєво вплинув на функціонування вітчизняних підприємств, що змусило їх переглянути та перебудувати свої бізнес-процеси. Ця несприятлива обстановка призвела до сповільнення формування інтегрованих звітів, оскільки підприємства змушені приділяти більше уваги адаптації до нових умов, вирішенню екстрених завдань та забезпеченню стабільності своєї діяльності. Такі зміни в бізнес-процесах вимагають часу та ресурсів, що відкладає процес впровадження інтегрованого звітування.

Крім того, відсутність усвідомлення переваг інтегрованої звітності серед бізнесу та регуляторних органів ускладнює процес переходу до цього підходу. Необхідно вирішити ці проблеми та забезпечити систематичне впровадження інтегрованої звітності в українському бізнесі для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Найкращим шляхом для впровадження нової концепції звітування має стати імплементація досвіду Європейського Союзу, взявши на озброєння кращі практики та стандарти. Пріоритетом стає адаптація українських підприємств до міжнародних стандартів звітності та впровадження системи контролю якості звітності на основі європейського досвіду. Це допоможе збільшити довіру та залучити потенційних інвесторів, щоб покращити інвестиційний клімат в країні на етапі післявоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми і напрями вдосконалення ІЗ на національному і місцевому рівнях постійно знаходилися у центрі уваги науковців і практиків. Так, питанням ІЗ присвячені праці К. Безверхого [1], С. Голова, В. Костюченко, Р. Кузіної [2], Р. Костирко [3], П. Куцика [4], О. Нестеренко [5], І. Белової, Н. Семенишеної [6], Р. Воронко, Р. Сидоренко, І. Жураковської [7] та ін. Серед закордонних вчених слід виділити праці А. Бартошевич, А. Рутковської-Зярко [8], Г. Екклза, М. Крус, К. Солано [9], А. Зоннерфельдта, Лі Лінг, А. Понтопідан [10], Л. Сонгіні, А. Пістоні, Н. Комеріо, П. Теттаманці [11] та ін.

Слід зазначити існуючий значний доробок у розвитку міжнародних стандартів і рекомендацій за даною темою. Але, деякі аспекти, що пов'язані із вирішенням існуючих проблем в методичному, організаційному забезпеченні подальшого

розповсюдження ІЗ в Україні, ще залишилися мало дослідженими. Усе це обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо покращення процесу формування інтегрованої звітності в Україні на основі імплементації європейського досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. У квітні 2021 року Європейська комісія представила перший проект нової Директиви «Щодо корпоративної звітності про сталий розвиток» (CSRD). Цей документ був ухвалений Парламентом ЄС (2022 р.) та замінив діючу раніше Директиву про нефінансову звітність (NFRD) [12]. У рамках CSRD буде застосовано 12 галузево-незалежних Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS), які вимагатимуть розкриття сотень цільових показників. Під дію CSRD підпадають майже 50 000 компаній, включно з компаніями з країн, що не є членами ЄС, які мають дочірні підприємства, що працюють в ЄС, або котируються на біржах на ринках ЄС, які регулюються відповідно до ESRS [13].

У подальшій перспективі слід очікувати збільшення масштабів формування ІЗ. Це пов'язано з наявністю мотиваційних очікувань у компаній і поступовим введенням обов'язковості її формування. У системі мотиваційних очікувань можливо виділити наступні мотиви:

- 1) формування ІЗ на підприємствах відповідає суспільним очікуванням;
- 2) ІЗ надає додаткову інформацію, яка дозволить учасникам ринку капіталу більш точно оцінити фінансові перспективи та профілі ризиків фірм, що потенційно призведе до підвищення цін на акції та підвищення вартості фірми.

Обов'язковість формування звітності пов'язана із діяльністю урядів багатьох країн. Так, уряди європейських країн прийняли рішення про обов'язковість формування нефінансової звітності для всіх або окремих за розмірами компаній. Наприклад, законодавство Швеції зобов'язує всі державні компанії формувати звіти про свої екологічну, економічну та соціальну політики. Обов'язково соціальну звітність складають усі компанії, зареєстровані на біржах Франції та Великобританії [14]. Польща також інтегрувала корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у національні стратегічні документи.

Набуття чинності з 2023 р. «Директиви щодо корпоративної звітності про сталий розвиток» (CSRD) призведе до збільшення компаній, які будуть формувати таку звітність [13]. Звіти компаній повинні вже виконуватися відповідно до Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS). Все це вимагає здійснювати

активну діяльність щодо впровадження ІЗ в Україні.

Серед фахівців в Україні немає одностайних думок щодо подальших перспектив розвитку ІЗ в країні. Багато фахівців справедливо зазначають, що в національному законодавстві відсутні вимоги щодо підготовки ІЗ, розкриття нефінансових показників про соціальні і екологічні наслідки [15].

В. М. Жук вважає, що Міністерство фінансів України повинно не імплементувати, а намагатися здійснити адаптацію ІЗ до умов існуючої звітності [16]. Можливо доцільніше було визначити, які документи (стандарти, регламенти, рекомендації, принципи та ін.) варто імплементувати, а які тільки адаптувати і використовувати в певний «перехідний» період. З урахуванням прийнятих міжнародних документів слід внести зміни і доповнення до існуючого законодавства.

На підприємствах, які планують впровадити в практичну діяльність концепцію інтегрованого доцільно створювати систему менеджменту формування і аудиту інтегрованої звітності. Створення системи менеджменту ІЗ зумовлює необхідність здійснення наступних заходів: застосування принципів управління до впровадження цієї системи на українських підприємствах; визначення можливих наслідків впровадження ІЗ для людей, процесів і технологій на підприємстві; проектування системи менеджменту для збирання інформації щодо напрямів звітності.

Систематизація досвіду і практики ІЗ, аналіз фахової літератури дозволило виділити шляхи вдосконалення ІЗ. По-перше, це вдосконалення нормативно-правового середовища для формування звітності та поширення інтегрованого мислення, яке має включати два напрями:

1.1. Законодавче встановлення поетапного впровадження обов'язковості складання інтегрованої звітності для підприємств.

1.2. Розробка Національного стандарту формування інтегрованої звітності, що дозволить привести зміст і структури ІЗ у відповідність до вимог міжнародних стандартів.

Слід зазначити наявність різних стандартів NFR, кожна компанія має обрати один із них або створити власні стандарти звітності. На вибір цих стандартів впливатимуть різні фактори (корпоративні характеристики, внутрішні фактори, а також економічний розвиток, рівень глобалізації, громадянське суспільство, культурні відмінності та регіональні моделі та ін.).

Крім національного стандарту можливо рекомендувати суб'єктам господарювання розробляти також корпоративні стандарти.

До цих документів можливо висунути наступні вимоги:

- 1) ці стандарти не повинні суперечити відповідному національному і міжнародному законодавству;
- 2) на корпоративному рівні має бути розроблено Положення про корпоративні стандарти, в якому визначався би спосіб їх прийняття, оцінки виконання, зміни у разі необхідності та ін.;
- 3) ці стандарти мають застосовуватися до всіх підрозділів підприємства.

Підприємство може обирати і використовувати види публічної нефінансової звітності, а також додаткові індикатори на основі методології звітності, внутрішніх регламентів і процедур.

По-друге, це створення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, які будуть займатися формуванням і аудитом у сфері ІЗ. При вдосконаленні ІЗ потрібно враховувати як вітчизняну, так і міжнародну практику складання звітів. В фаховій літературі можна виокремити декілька підходів щодо організації складання та подання інтегрованої звітності:

- 1) американська – ІЗ повинні складати бухгалтери;
- 2) європейська – різні види звітності повинні готувати фахівці різного профілю; фахівці мають уміти здійснювати управління процесом підготовки, координацію цього процесу. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення підготовки фахівців цього профілю у відповідності з проектом Матриці компетенцій, який підготовлено Міжнародною радою з ІЗ (рис. 1).

По-третє, це вдосконалення методичної бази формування ІЗ. У повному обсязі досягнути уніфікації методичних аспектів у формуванні ІЗ зараз неможливо. Наразі доцільніше говорити стосовно вирішення окремо взятих питань уніфікації у використанні єдиної термінології та методології визначення фінансових і нефінансових показників для оцінки господарської діяльності. Важливим на цьому етапі є розробка алгоритму формування ІЗ. На рис. 2, з метою подальшого вдосконалення методики формування ІЗ, запропоновано детальний алгоритм виконання підетапу «Організація формування інтегрованої звітності» етапу «Формування ІЗ».

Охарактеризуємо стисло сутність і напрями складання основних складових (розділів) ІЗ. Розділ «Огляд організації та зовнішнє середовище» служить своєрідним вступом, який дозволяє краще зрозуміти основну діяльність компанії та те, як на діяльність вплинули внутрішні сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості та загрози. Можливо рекомендувати при описі використовувати розуміння макрозовнішнього середовища (наприклад: політичне, соціальне,

економічне тощо) та мікрозовнішнього середовища (модель п'яти сил).

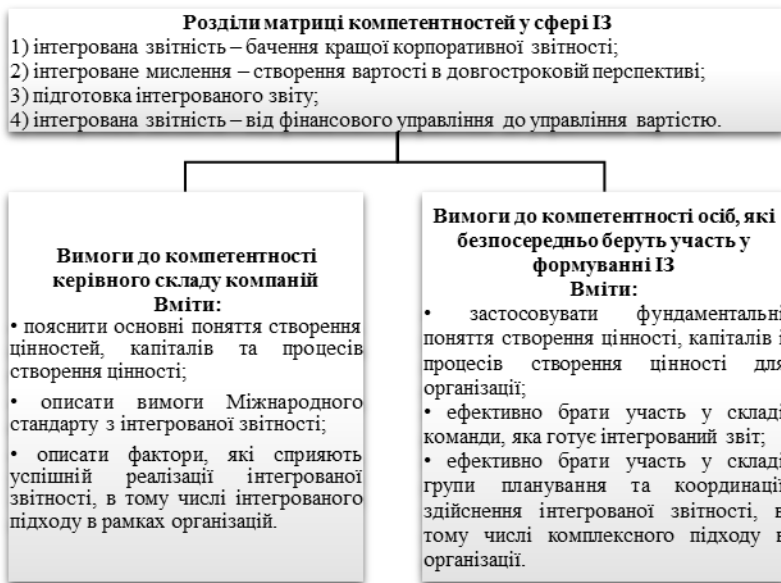


Рис. 1. Характеристика вимог до компетентності осіб, які займаються формуванням ІЗ, побудовано авторами на основі даних [17]

У розділі «Бізнес-модель» повинні відобразитися всі без винятку основні аспекти бізнес-моделі і внутрішні процеси: від ланцюжка поставок і ресурсів через бізнес-процеси до результатів і клієнтів. Бізнес-модель організації є інструментом створення цінності. Серед складових бізнес-моделі для цілей розкриття інформації про надання продуктів (послуг) в інтегрованому звіті можливо виділити:

- 1) вхідні ресурси;
- 2) процес, який є комбінацією між ресурсом і діяльністю для перетворення цього ресурсу в кінцевий продукт;
- 3) результат, який є продуктом або послугою.

У розділі «Ризики та можливості» основний акцент робиться на описах ризиків і будь-яких відповідних дій для нівелювання або пом'якшення ризиків – характеристики процесу «управління ризиками». Даний розділ повинен надавати можливість компанії розповісти про те, яких заходів вона вживає для того, щоб знизити негативний вплив ключових ризиків на вартість капіталу.

Рекомендований підхід до формування змісту розділу «Ризики та можливості» представлено на рис. 3.



Рис. 2. Алгоритм виконання підетапу «Організація формування інтегрованої звітності», результати власних наукових досліджень авторів

Четвертий розділ «Стратегія та розподіл ресурсів» характеризує: стратегічні цілі, включаючи цільові результати у різний період; стратегію досягнення цих цілей; ресурс для підтримки реалізації стратегії.

П'ятий розділ «Результати діяльності» розкриває мету формування ІЗ. У розділі повинна розкриватися інформація як про позитивні, так і негативні результати діяльності не лише для акціонерів, але й для всіх стейкхолдерів.

Шостий розділ «Перспективи на майбутнє» характеризує механізм складання прогнозу майбутньої ситуації в компанії. Впровадження інформаційних технологій до розрахунку показників в цьому розділі може сприяти покращенню точності та швидкості збору даних, забезпеченню консолідації інформації з різних джерел,

автоматизації процесів аналізу та внутрішнього контролю, а також забезпеченню доступності та прозорості інформації для зацікавлених сторін. Такий підхід суттєво підвищить загальний рівень якості та надійності прогнозних даних.

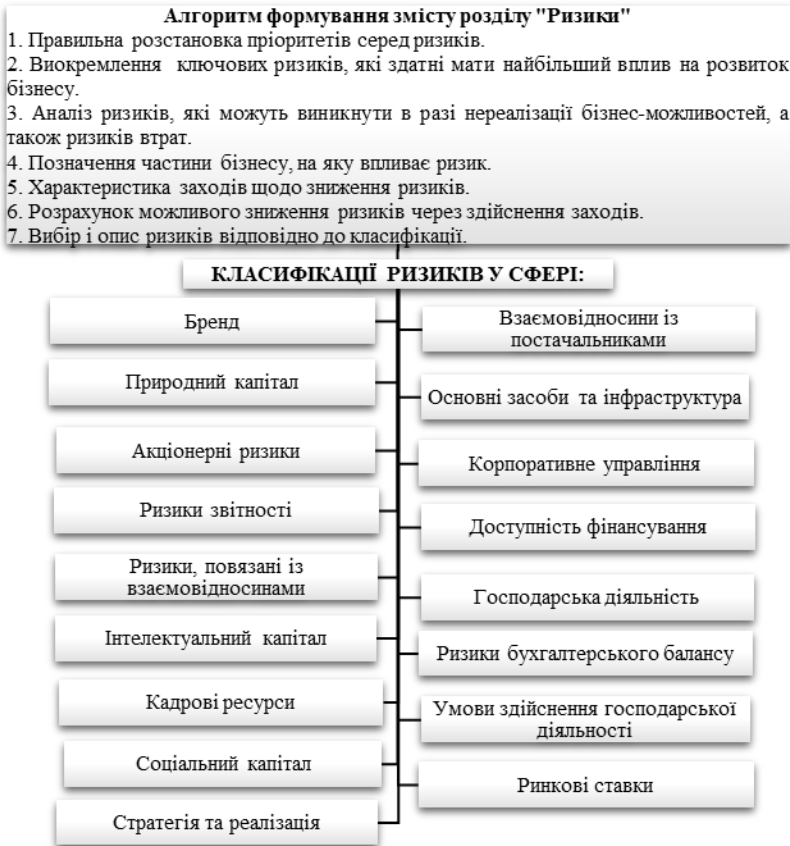


Рис. 3. Алгоритм формування змісту розділу «Ризики ІЗ», побудовано авторами на основі даних [18]

Сьомий розділ «Головні елементи презентації» розкриває основні аспекти для представлення ІЗ, як правило, вимагає від компанії представити стандарти або правила, які використовувалися для наведення окремих показників (стандарти бухгалтерського обліку, стандарти, які містять правила для розкриття інформації про екологічні

та соціальні аспекти, а також щодо аспектів безпеки та задоволеності клієнтів та ін.).

Відповідно до прийнятої керівництвом підприємства концепції вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами можливо визначити такі підходи до створення керівництва даним процесом:

- центром управління, координації і відповідальності за ІЗ призначається одна із управлінських (економічних, фінансових, облікових) служб підприємства;
- створюється нова спеціалізована служба на підприємстві, яка буде професійно займатися формуванням ІЗ.

Формування ІЗ потребує вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Можливо виділити наступні групи структурних підрозділів в залежності від відношення до процесу складання ІЗ:

1) служби, які надають дані стосовно фінансової, управлінської, соціальної, екологічної звітності; управління ризиками, інноваційної складової. Виникає питання: правильно визначити службу (департамент), який буде відповідати за складання звітності;

2) служби, які здійснюють інформаційний, юридичний супровід формування ІЗ;

3) департамент корпоративного управління, який керує процесом формування ІЗ, координує загальну діяльність щодо її презентації.

По-четверте, це впровадження і використання сучасних інформаційних технологій у процесі складання, аналізу і моніторингу інтегрованої звітності. Заслужують на увагу пропозиції щодо формування єдиного інформаційного простору, який «забезпечить однократне введення даних екологічного, соціального та бухгалтерського обліку при здійсненні відповідних господарських операцій». Метою цього простору є сприяння обробці та перетворенню потрібної інтегрованої облікової системи в інформацію для різних груп стейкхолдерів [19].

Компанія Amana пропонує використовувати SmartNotes – це оптимізоване програмне рішення для звітності ESG і звітності про сталий розвиток. Завдяки використанню прямих інтерфейсів даних для різних програмних рішень для збору та розрахунку даних ESG (наприклад, Sphera або LucaNet) комбінована фінансова звітність і звітність ESG стає швидкою та легкою [20].

І останнім, п'ятим напрямом для вдосконалення ІЗ має стати оптимізація взаємодії зі стейкхолдерами. Взаємодія зі стейкхолдерами повинна регламентуватися у спеціальному корпоративному стандарті,

який передбачає розробку наступних документів: концепція організації взаємодії зі стейкхолдерами; перелік стейкхолдерів і характеристика їх інтересів, постійний їх облік і актуалізація даних; план основних заходів щодо взаємодії із стейкхолдерами. Показником, який характеризує якість взаємодії зі стейкхолдерами, може бути таблиця запитів і відповідей стейкхолдерам щодо інформації про компанію.

Висновки. Таким чином, імплементація досвіду Європейського Союзу щодо інтегрованої звітності може бути важливим кроком для покращення цього процесу та управління його розвитком в Україні. Основні аспекти імплементації цього досвіду полягають в стандартизації звітності, оскільки використання стандартів ЄС щодо інтегрованої звітності дозволить підприємствам в Україні встановити єдині і прозорі правила розкриття інформації, які відповідають міжнародним стандартам та запитам міжнародних інвесторів. До основних переваг розвитку концепції інтегрованого звітування можна віднести такі:

1. Збільшення прозорості: інтегрована звітність допомагає підприємствам забезпечити більшу прозорість щодо їхньої діяльності, фінансового стану та стійкості.

2. Удосконалення управлінського процесу: інтегрована звітність сприяє інтеграції фінансової та нефінансової інформації, що дозволяє краще оцінювати ризики та можливості.

3. Стимулювання сталого розвитку: інтегрована звітність сприяє підвищенню уваги до аспектів сталого розвитку, таких як екологічна та соціальна відповідальність, що відповідає сучасним вимогам бізнесу та суспільства та особливо актуально в умовах ведення бізнесу під час військового конфлікту.

4. Підвищення конкурентоспроможності: впровадження інтегрованої звітності може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств через краще відображення їхньої стратегії, цілей та результатів діяльності.

Загальноєвропейський досвід інтегрованої звітності може стати цінним доповненням до практик корпоративної звітності в Україні, сприяючи підвищенню її якості, прозорості та відповідності міжнародним стандартам.

Список джерел інформації / References

1. Безверхий К. В. Критичний аналіз недоліків інтегрованої звітності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 3. С. 128–141.

Bezverkhyi, K. (2019). Krytychnyi analiz nedolikov intehrovanoi zvitnosti pidpriemstva [Critical analysis of shortcomings of integrated reporting of an

enterprise]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3, 128-141 [in Ukrainian].

2. Голов С. Ф., Костюченко В. М., Кузіна Р. В. Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація: монографія. Херсон: Вид. дім «Гельветика», 2018. 252 с.

Holov, S., Kostiuchenko, V., Kuzina, R. (2018). *Intehrovane zvituvannia: kontseptsiiia, metodolohiia ta orhanizatsiia: monohrafiia* [Integrated reporting: Concept, methodology, and organization: Monograph]. Kherson: Helvetika [in Ukrainian].

3. Костирко Р. О. Інтегрована звітність у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Економіка. 2015. Вип. 1(45). Т. 2. С. 305–310.

Kostyrko, R. (2015). *Intehrovana zvitnist u zabezpechenni korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti kompanii* [Integrated reporting in ensuring corporate social responsibility of companies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorod'skoho universytetu. Ekonomika*, 1(45), 2, 305-310 [in Ukrainian].

4. Куцик П. О. Концепція уніфікованої системи обліку і звітності в корпоративному управлінні: монографія. Львів: Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 408 с.

Kutsyk, P. (2017). *Kontseptsiiia unifikovanoi systemy obliku i zvitnosti v korporatyvnomu upravlinni: monohrafiia* [Concept of a unified accounting and reporting system in corporate governance: Monograph]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu [in Ukrainian].

5. Нестеренко О. О. Інтегрована звітність: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2018. 410 с.

Nesterenko, O. (2018). *Intehrovana zvitnist: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Integrated reporting: Theory, methodology, practice: Monograph]. Kharkiv: Vydavets Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].

6. Белова І., Семенишена Н. Інтегрована звітність інституційних одиниць: інтерпретаційне поле концепту. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 2. С. 16–32.

Belova, I., Semenishena, N. (2020). *Intehrovana zvitnist instytutsiinykh odynyt: interpretatsiine pole kontseptu* [Integrated reporting of institutional units: Interpretative field of the concept]. *Instytut bukhhalter'skoho obliku, kontroliu ta analizi v umovakh hlobalizatsii*, 2, 16-32 [in Ukrainian].

7. Воронко Р. М., Сидоренко Р. В., Жураковська І. В. Інтегрована звітність: мета формування та особливості контролю. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-07> (дата звернення: 24.04.2024).

Voronko, R., Sydorenko, R., Zhurakovska, I. (2024). *Intehrovana zvitnist: meta formuvannia ta osoblyvosti kontroli* [Integrated reporting: Purpose of formation and control features]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 75, 52-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-07> (accessed April 24, 2024) [in Ukrainian].

8. Bartoszewicz, A., Rutkowska-Ziarko, A. (2022). Factors hindering the conduct of audits of corporate social responsibility reports: evidence from Poland. *Business Administration and Management*, XXV, 1, 24-41.

9. Eccles, Robert G., Krzus, Michael P., Carlos, Solano (2019). A comparative analysis of integrated reporting in ten countries. Retrieved from https://www.mikekrzus.com/resources/2019-03-02_SSRN_IR_Comparative_Analysis.pdf (accessed April 24, 2024).

10. Sonnerfeldt, A., Ling, Li, Pontoppidan, C. A. (2020). The challenges of assurance on non-financial reporting. *Accounting, Economics, and Law*, 10. DOI: 10.1515/acl-2018-0050.

11. Songini, L., Pistoni, A., Comerio, N., Tettamanzi, P. (2023). A decade of integrated reporting studies: state of the art and future research implications. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36, 9, 226-252.

12. CSRD and ESG reporting: What you need to know for the first implementation in your company. Retrieved from <https://amana.de/en/article/csr-d-and-esg-reporting-what-you-need-to-know--the-first-implementation-in-your-company.html> (accessed April 24, 2024).

13. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/03/get-ready-for-a-new-level-of-esg-reporting.html> (дата звернення: 24.04.2024).

Dyrektyva YeS pro korporatyvnu zvitnist zi staloho rozvytku (CSRD) [EU Directive on Sustainable Corporate Reporting (CSRD)]. Retrieved from <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/03/get-ready-for-a-new-level-of-esg-reporting.html> (accessed April 24, 2024).

14. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Non-Financial_Reporting_UA_.pdf (дата звернення: 24.04.2024).

Nefinansova zvitnist: instrument sotsialno vidpovidalnoho biznesu [Non-financial reporting: Tool for socially responsible business]. Retrieved from https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Non-Financial_Reporting_UA_.pdf (accessed April 24, 2024).

15. Єфременко Т., Лавинська Л. та ін. Запровадження нефінансової звітності в контексті імплементації в Україні законодавства ЄС. Київ, 2017. 293 с. URL: https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=462&num=1 (дата звернення: 24.04.2024).

Yefremenko, T., Lavinska, L. et al. (2017). *Zaprovadzhennia nefinansovoi zvitnosti v konteksti implementatsii v Ukraini zakonodavstva Yevropeiskoho Soiuzu* [Introduction of non-financial reporting in the context of implementing EU legislation in Ukraine]. Kyiv. Retrieved from https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=462&num=1 (accessed April 24, 2024).

16. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 20–27. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27) (дата звернення: 24.04.2024).

Zhuk, V. (2019). Intehrovana zvitnist: retrospektyva i perspektyva v Ukraini [Integrated reporting: Retrospective and perspective in Ukraine]. *Oblik i finansy*,

1(83), 20-27. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27) (accessed April 24, 2024) [in Ukrainian].

17. Жиглей І. В. Тенденції розвитку інтегрованого звітування в Україні та світі. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5219/1/%D0%96%D0%B8%D0%B3%D0%BB%D0%B5%D0%B9_I_%D0%92.pdf (дата звернення: 24.04.2024).

Zhyhlei, I. Tendentsii rozvytku intehrovanoho zvituvannia v Ukraini ta sviti [Trends in the development of integrated reporting in Ukraine and the world]. Retrieved from http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/5219/1/%D0%96%D0%B8%D0%B3%D0%BB%D0%B5%D0%B9_I_%D0%92.pdf (accessed April 24, 2024).

18. Безверхий К. В. Методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3(65). С. 8–14.

Bezverkhyy, K. (2014). Methodychni zasady formuvannia intehrovanoi zvitnosti pidpriemstva [Methodological principles of integrated reporting formation of an enterprise]. *Oblik i finansy*, 3(65), 8-14.

19. Нестеренко О. О. Особливості обліку корпоративної соціальної відповідальності. *Перспективи розвитку обліку, аналізу та аудиту в контексті євроінтеграції*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 20 травня 2022 р. URL: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_20.05.2022.pdf (дата звернення: 24.04.2024).

Nesterenko, O. (2022). Osoblyvosti obliku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Features of corporate social responsibility accounting]. *Prospects of Accounting, Analysis, and Audit Development in the Context of European Integration: Materials of the X International Scientific and Practical Conference (May 20, 2022)*. Retrieved from https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_20.05.2022.pdf (accessed April 24, 2024).

20. Amana. Retrieved from https://amana.de/en/esg-and-csr-reporting.html?gclid=CjwKCAjw8symBhAqEiwAaTA_F0TLKglD0tv-bkQjczj3jVOCW4SzMmCEfCdmPPa09g8YQWqMcXyhoCYIcQAvD_BwE (accessed April 24, 2024).

Нестеренко Оксана Олександрівна, д-р екон. наук, проф., кафедра статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна; e-mail: o.nesterenko@karazin.ua.

Nesterenko Oksana, Doctor of Economics, Professor, Department of Statistics, Accounting, and Audit, V.N. Karazin Kharkiv National University; e-mail: o.nesterenko@karazin.ua.

Митрофанова Лілія Вікторівна, ст. викл., кафедра статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна; e-mail: lvmytrofanova@karazin.ua.

Mytrofanova Liliia, Senior Lecturer, Department of Statistics, Accounting, and Audit, V.N. Karazin Kharkiv National University; e-mail: lvmytrofanova@karazin.ua.

Кизим Аліна Юрївна, оператор колл-центру (гарячої лінії) проєктної діяльності «Кризові центри – допомога людям адаптуватися до умов життя під час війни в Україні», БО «БФ «Карітас-Київ»; e-mail: alinka20011604@gmail.com.

Кузъм Alina, Operator of the Crisis Center Hotline Project “Crisis Centers – Helping People Adapt to Life Conditions during the War in Ukraine”, NGO “Caritas-Kyiv”; e-mail: alinka20011604@gmail.com.

УДК 657:330.3:005.342

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ ОБЛІКУ ЕКО-ІННОВАЦІЙ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Н.Б. Кашчена, І.В. Нестеренко

В статті обґрунтовано організаційні положення з реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій в управлінській інформаційній системі підприємства. Запропоновано референтну модель реінжинірингу облікового процесу, що дозволяє своєчасно ідентифікувати проблеми та оптимізувати облікові процедури і операції задля ефективного моніторингу екологічних індикаторів, генерування звітів та обміну даними про екологічні показники зі стейкхолдерами.

***Ключові слова:** підприємство, еко-інновації, управління, інформаційна система, процес обліку, реінжиніринг, облікова інформація.*

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF REENGINEERING THE PROCESS OF ACCOUNTING FOR ECO-INNOVATIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

N. Kashchena, I. Nesterenko

The article considers the organizational aspects of reengineering the accounting process as an effective method of improving the accounting and analytical support for the management of eco-innovations at domestic enterprises. It is proved that reengineering the process of accounting for eco-innovations allows to provide a clear understanding of the status of eco-innovation projects, reduce the time and resources required for managing eco-innovations and increase the innovative potential of the enterprise. The study developed an adaptive model for reengineering the processes of accounting for eco-innovations, which is a prerequisite for the formation of a single integrated accounting system based on the

principles of economic and environmental safety. The model is based on an architecture-oriented approach to the distribution and regulation of information flows, providing effective access to data for managers of all levels to quickly make informed management decisions aimed at achieving sustainable development goals. It is recommended to reengineer the process of accounting for eco-innovations in the management information system of an enterprise by phasing in a new process, which includes: initiation, identification, diagnosis, planning, implementation, monitoring and evaluation. The proposed approach allows timely identification of problems in accounting processes, optimization of accounting processes to ensure effective monitoring of environmental indicators, generation of reports and exchange of data on environmental indicators with stakeholders. The carried out SWOT-analysis of the organization of eco-innovation accounting allowed to identify the strengths and weaknesses of the existing process of eco-innovation accounting, to assess the opportunities and threats faced by the enterprise in the field of eco-innovation implementation, to identify the key factors influencing the eco-innovation activities of the enterprise, to formulate recommendations for improving the accounting of eco-innovations. As new processes for accounting for eco-innovations, the author recommends their digital transformation using such modern solutions as artificial intelligence, machine learning, data analytics, the Internet of Things, and cloud computing. The implementation of the proposed organizational and methodological approaches to reengineering accounting processes will help to optimize the management of eco-innovation activities of domestic enterprises, increasing the transparency and analytical nature of eco-innovation accounting processes.

Keywords: *enterprise, eco-innovation, management, information system, accounting process, reengineering, accounting information.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стрімкий розвиток технологій, глобалізація, зміна ціннісних пріоритетів і норм розвитку суспільства суттєво впливають на соціально-економічні системи та активують трансформацію домінуючої лінійної парадигми економічного зростання у напрямку більш стійких та інтегрованих моделей розвитку. Основою такої трансформації є впровадження сталих систем виробництва та споживання з акцентом на врахування екологічного навантаження на довкілля та природних обмежень економічного зростання.

Зміна клімату, забруднення навколишнього середовища та виснаження ресурсів стають все більш вагомими проблемами для суспільства та підприємств і стимулюють зростання попиту на екологічно чисті продукти та послуги. Через пошук нових способів підвищення стійкості та зниження негативного екологічного впливу змінюється ландшафт інноваційної діяльності підприємств і масштабується ринок еко-інноваційної продукції товарів, робіт, послуг). Наразі еко-інноваційна діяльність підприємств базується на генеруванні та впровадженні еко-інновацій (продуктових, процесних

та організаційних), і потребує використання адаптивних управлінських практик для досягнення цілей сталого розвитку, «який задовольняє потреби нинішнього покоління не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [1, с. 156].

Для ефективного управління еко-інноваціями необхідна чітка та гнучка система їх обліку, яка дозволить нівелювати проблеми, пов'язані з дублюванням даних та складністю облікових процесів, обмеженою інтеграцією з управлінською інформаційною системою підприємства, низьким рівнем якості та аналітичності облікових даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тому доречним є реінжиніринг процесу обліку еко-інновацій в управлінській інформаційній системі підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорія та практики реінжинірингу бізнес-процесів підприємств є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців. Засновниками теорії реінжинірингу вважаються М. Хаммер, Т. Давенпорт і Дж. Шорт, які визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств [2]. На сьогодні існує досить багато різних думок щодо сутності та ролі реінжинірингу бізнес-процесів. Так, А. Мельник та Т. Соловійова дослідили генезис трактування сутності категорії «реінжиніринг бізнес-процесів», описали в своїх роботах еволюцію даного поняття і довели, що реінжиніринг бізнес-процесів є одним із найбільш ефективних методів управління для забезпечення інноваційного розвитку підприємств [3, с. 64]. В цьому контексті на особливу увагу заслуговують результати аналізу конкретних кейсів концепції застосування реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств (надання послуг та виробництва), які запропоновані Харі Лал Бхаскаром [4, с. 63], та практичні рекомендації С. Олексина щодо підвищення ефективності діяльності підприємств на основі реінжинірингу бізнес-процесів [5]. Разом з тим, залишаються недостатньо обґрунтованими, а, отже, потребують поглиблення наукового пошуку принципово важливі питання, пов'язані з реінжинірингом процесів обліку еко-інновацій. Повністю погоджуємося з думкою А. Герасимовича, що реінжиніринг є новим інструментом обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством [6, с. 14]. Дослідивши різні методології реінжинірингу бізнес-процесів, виявлено, що дана методика замало розроблена і не надає вичерпних відповідей на питання, що стосуються покращення процесів обліку еко-інновацій. Наявні підходи

реінжинірингу облікового процесу мають вузьку предметну і проблемну орієнтацією, не містять системи показників та критеріїв, що описують процес обліку як динамічну систему елементів, і зміна яких необхідна під час впровадження еко-інноваційних технологій. Тому розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій вітчизняних підприємств є вимогою часу як у теоретичній, так і в практичній площині.

Мета статті. Метою наукового дослідження, основні результати якого найшли своє відображення в даній статті, є обґрунтування організаційних положень та розробка практичних рекомендацій з реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій в інформаційній системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій в управлінську інформаційну систему підприємства характеризується комплексністю, динамічністю, прозорістю та практичністю. Під реінжинірингом процесу обліку еко-інновацій слід розуміти оптимізацію існуючої системи обліку еко-інновацій з метою підвищення її аналітичності та відповідності вимогам системи екологічного управління. Впровадження даної системи дозволить своєчасно ідентифікувати проблеми та удосконалювати облікові процеси, проводити моніторинг екологічних індикаторів, генерувати звіти і ділитися даними про екологічні показники із зацікавленими сторонами та споживачами.

Слід зазначити, що діючий процес обліку еко-інновацій на вітчизняних підприємствах має складну структуру та не надає достатньої інформації для прийняття обґрунтованих рішень, що призводить до втрачених можливостей, неефективного використання ресурсів та несприятливих екологічних наслідків. Задля усунення виявлених недоліків розроблено та запропоновано до впровадження референтну модель реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій, яка ґрунтується на принципах системного підходу і враховує сучасні наукові теорії та методи управління, що в комплексі дозволяє забезпечити чітке розуміння стану еко-інноваційних проєктів, скорочення часу та ресурсів, необхідних для управління еко-інноваціями та підвищення інноваційного потенціалу підприємства (рис. 1).

Реалізація першого етапу реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій потребує чіткого розуміння його необхідності, і пов'язана із визначенням цілей і завдань, суб'єктів і осіб, зацікавлених у покращенні облікових даних щодо еко-інновацій.

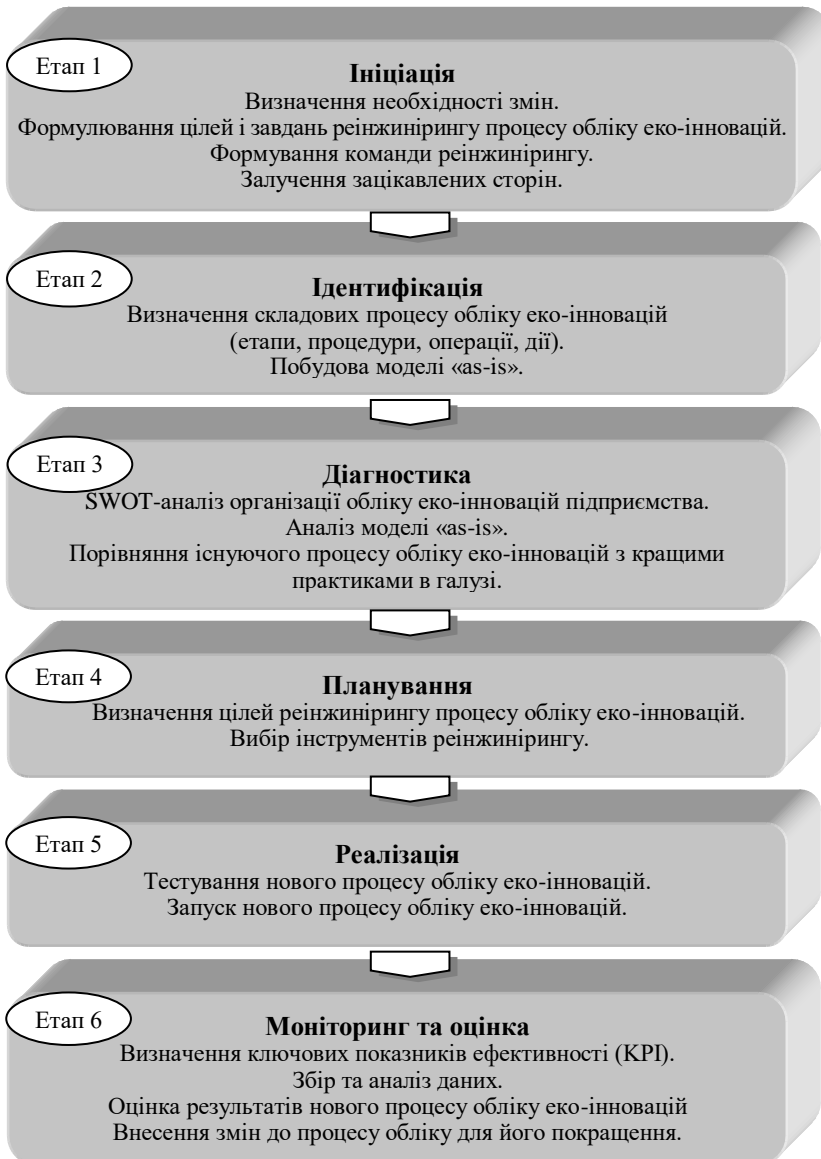


Рис. 1. Референтна модель реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій в інформаційній системі управління підприємством, розроблено авторами на основі [7; 8]

Тому рішення щодо реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій, слід приймати на основі ретельної їх оцінки щодо: відповідності існуючих процесів обліку еко-інновацій потребам підприємства; наявності чіткої стратегії впровадження еко-інновацій; відповідної культури та кваліфікації фахівців. На цьому етапі важливо залучити до процесу всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів та постачальників.

Другий етап (ідентифікація) реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій передбачає: аналіз існуючих етапів та дій, що здійснюються в рамках процесу обліку еко-інновацій; візуалізацію процесів обліку (створення схем та діаграм інформаційних потоків, які наочно представляють кожен процес (процедуру, операцію), включаючи його вхідні та вихідні дані, дії та учасників тощо); класифікацію процесів за подібними категоріями для виявлення зв'язків та взаємозалежностей; створення моделі «as-is». Остання орієнтована на: документування поточного стану процесу обліку еко-інновацій, включаючи необхідні ресурси та показники результативності; визначення недоліків, неефективності та вузьких місць в поточних процесах обліку еко-інновацій; аналіз кореневих причин проблем, пов'язаних з процесами; збір даних про ефективність процесів, таких як час, витрачений на виконання завдань, ресурси, що використовуються, та якість отриманих даних. Результатом другого етапу реінжинірингу буде чітке розуміння та документування існуючого процесу обліку.

Третій етап реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій орієнтовано на діагностику, яка має на меті виявлення слабких місць та проблем в діючій обліковій практиці задля розробки нового, більш ефективного та результативного процесу. Доречним методичним інструментом при цьому є SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діючого процесу обліку еко-інновацій, оцінити можливості та загрози, з якими стикається підприємство в сфері реалізації еко-інновацій, виявити ключові фактори, які впливають на еко-інноваційну діяльність підприємства, сформулювати рекомендації щодо покращення процесу обліку еко-інновацій (табл. 1).

На етапі діагностики SWOT-аналіз доцільно поєднувати з іншими методами, зокрема такими як аналіз моделі «as-is», збір відгуків та аналіз даних. Під час аналізу моделі «as-is» потрібно зосередитись на проблемних зонах, неефективності та вузьких місцях, які були виявлені на попередньому етапі реінжинірингу, проаналізувати причини цих проблем. Задля цього можна використовувати різні методи причинно-наслідкового аналізу, у тому числі такі як діаграма Ішікави або п'ять чому. Наступний крок –

порівняння діючого процесу обліку еко-інновацій з кращими практиками в галузі. Ця інформація стане основою для розробки нового, більш ефективного та результативного процесу обліку еко-інновацій.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз організації обліку еко-інновацій підприємства

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<p>Фундаментальне розуміння процесів. Облікові фахівці мають глибоке розуміння та знання про те, як організовано процеси обліку еко-інновацій, що призводить до кращого контролю над процесами, гарантує конфіденційність та безпеку даних.</p> <p>Ефективна комунікація. Чітко налагоджене спілкування між усіма зацікавленими сторонами, забезпечує розуміння цілей обліку, завдань та відповідальності. Це дозволяє уникнути помилок, дублювання даних та неефективного використання ресурсів.</p> <p>Економія ресурсів. Ефективні процеси обліку еко-інновацій допомагають підприємству заощадити час, ресурси та кошти, підвищити рентабельність та оптимізувати фінансові показники.</p> <p>Відповідність стандартам. Процеси обліку еко-інновацій відповідають усім чинним законам, нормам та стандартам, що дозволяє підприємству уникнути штрафів, санкцій та інших проблем з боку регулюючих органів.</p> <p>Підтримка з боку керівництва. Керівництво підприємства активно підтримує та сприяє розвитку процесів обліку еко-інновацій. Це мотивує співробітників, забезпечує необхідний рівень ресурсів та гарантує успішне впровадження та використання цих процесів.</p> <p>Залучення співробітників. Співробітники залучені до розробки та вдосконалення процесів обліку еко-інновацій є більш відповідальними за свою роботу, що може призводити до підвищення продуктивності та мотивації.</p> <p>Сприяння стійкому розвитку Глибоке розуміння процесів сприяє стійкому розвитку підприємства, зменшує негативний вплив діяльності на довкілля.</p>	<p>Підвищення ефективності. Автоматизація та оптимізація процесів можуть значно скоротити час та витрати на облік еко-інновацій. Цифрові рішення, дозволяють автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних та генерувати звіти про еко-індикатори. Призводять до більш точного та своєчасного обліку для прийняття адаптивних управлінських рішень.</p> <p>Збільшення прозорості. Чітко налагоджений процес обліку еко-інновацій може забезпечити кращу прозорість для всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників, інвесторів, споживачів та регулюючі органи. Дозволить підприємствам залучити нових екологічно свідомих клієнтів та інвесторів. продемонструвати свою прихильність принципам екологічної відповідальності та сталого розвитку.</p> <p>Досягнення максимальної надійності та точності даних. Використання сучасних технологій та методів може допомогти покращити точність та надійність даних щодо витрат на розробку, виробництво та продаж еко-інноваційної продукції, привезти показники у відповідність до екологічних стандартів та норм.</p> <p>Доступ до нових даних та аналітики. Підприємства можуть отримати доступ до нових даних та аналітики, що дозволить краще зрозуміти свій екологічний вплив та визначити шляхи удосконалення, розробити нові еко-інновації.</p> <p>Конкурентна перевага. Ефективний та прозорий процес обліку еко-інновацій надає підприємствам значну конкурентну перевагу, дозволяє отримати доступ до інвестицій та грантів, державної підтримки або податкових пільг.</p>

Продовження таблиці 1

Слабкі сторони (W)	Загрози (Т)
<p>Неефективний процес обліку еко-інновацій. Відсутність гнучкої системи обліку еко-інновацій ускладнює прийняття стратегічних рішень, моніторинг результатів та оцінку ефективності еко-інноваційних проєктів.</p> <p>Недостатня підтримка з боку керівництва. Відсутність чіткої візії з боку керівництва та бюрократичні бар'єри призвести до того, що еко-інновації не є пріоритетом, а ресурси виділяються в обмеженому обсязі.</p> <p>Відсутність чіткої стратегії еко-інновацій. Відсутність чіткої стратегії розвитку еко-інновацій призводить до невизначеності, неефективного використання ресурсів та нездатності досягти поставлених цілей.</p> <p>Недостатня культура еко-інновацій. Співробітники не мають достатньої підготовки та підтримки для впровадження еко-інновацій, що породжує низку проблем, невдач та значний опір до змін з їх сторони.</p>	<p>Зростання рівня конкуренції. Вихід нових гравців на ринок еко-інновацій може призвести до зниження цін та погіршення рентабельності процесів. Існуючі конкуренти можуть запропонувати більш інноваційні та ефективні продукти та послуги, що призведе до втрати клієнтів.</p> <p>Економічні спади. Наслідком економічної кризи може стати: скорочення витрат на еко-інновації, оскільки підприємства зосередяться на більш нагальних потребах; зниження попиту на екологічно чисті продукти та послуги, оскільки споживачі стануть більш ціночутливими.</p> <p>Зміни в нормативно-законодавчій базі. Нові норми можуть потребувати від підприємств значних інвестицій в нові технології або процеси.</p> <p>Технологічні зміни. Швидкий розвиток нових технологій призведе до застарівання існуючих еко-продуктів та послуг.</p>

Джерело: розроблено авторами на основі [8; 9]

Четвертий етап, згідно запропонованої моделі, спрямований на планування реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій підприємства, що передбачає формування чітких, вимірних, досяжних, релевантних та часових (SMART) його цілей та визначення відповідних інструментів та методів, які дозволять їх реалізувати. З поміж останніх: програмне забезпечення для управління еко-інноваціями; системи збору та аналізу даних; методи моделювання та прогнозування; інструменти для управління проєктами; методи навчання та розвитку персоналу. Результатом цього етапу реінжинірингу має бути чіткий план дій з визначеними цілями, інструментами та методами для вдосконалення процесу обліку еко-інновацій.

П'ятий етап реалізації реінжинірингу передбачає тестування нового процесу обліку еко-інновацій задля того, щоб виявити та усунути будь-які проблеми або недоліки. Здійснюється шляхом пілотного тестування на невеликій групі користувачів, імітаційного моделювання, збору відгуків від користувачів. Подальший запуск нового процесу обліку еко-інновацій повинен бути ретельно

спланований та організований для мінімізації перешкод та забезпечення плавного переходу.

Шостий, заключний етап реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій орієнтовано на моніторинг та оцінку, що мають на меті відстеження результатів оновленого процесу обліку та його впливу на управління еко-інноваційною діяльністю підприємства, виявлення будь-яких проблем або недоліків в новому процесі, а також внесення необхідних змін до процесу задля його покращення. Основними кроками в даному напрямку є: визначення ключових показників ефективності (КПІ) (час, необхідний для обробки еко-інноваційних даних; точність звітності про еко-інноваційні показники; витрати на еко-інновації; еко-інноваційний потенціал підприємства); збір та аналіз даних; оцінка результатів реалізації процесу (порівняння результатів з поставленими цілями та КПІ, визначення його ефективності); внесення змін. Для забезпечення постійного вдосконалення процесу обліку еко-інновацій потрібне регулярно повторення даних кроків.

В межах розробленої референтної моделі реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій, що по суті являє собою стратегічно важливий механізм модернізації системи інформаційної підтримки управління сталим розвитком з акцентом на посилення екологічної і соціальної відповідальності, основними складовими облікового процесу відображення еко-інновацій є:

- автоматизований збір даних з різних джерел, зокрема таких як датчики, системи управління енергоспоживанням та ланцюгами постачання, що сприяє зменшенню часу та трудових витрат, пов'язаних зі збором даних, а також покращує точність та доступність останніх;

- централізована база даних для зберігання та управління всіма даними, пов'язаними з еко-інноваціями на підприємстві, що дозволяє покращити доступність даних для аналізу та звітності, а також полегшити відстеження прогресу та прийняття обґрунтованих рішень;

- інтеграція системи обліку еко-інновацій з іншими управлінськими інформаційними системами підприємства, такими як ERP, CRM та системи управління проектами, що допомагає покращити координацію та співпрацю між різними відділами, забезпечуючи їх загальною управлінською інформаційною платформою для взаємодії;

- аналітика і візуалізація даних для отримання інформативних уявлень щодо еко-інновацій, що дозволяє підприємствам краще зрозуміти свій еко-інноваційний потенціал, виявити можливості для

оптимізації та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень з подальших інвестицій.

– звітність про еко-інновації, що містить ключові параметри результатів еко-інноваційної діяльності підприємств і забезпечує покращення обізнаності керівництва, співробітників та інших зацікавлених сторін щодо прогресу результативності еко-інноваційних проектів.

Мейнстрімом ефективності реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій є новітні інформаційні технології, які здатні створювати відповідний інструментарій для реалізації процедур облікового відображення даних на кожному етапі життєвого циклу еко-інновацій (рис. 2).

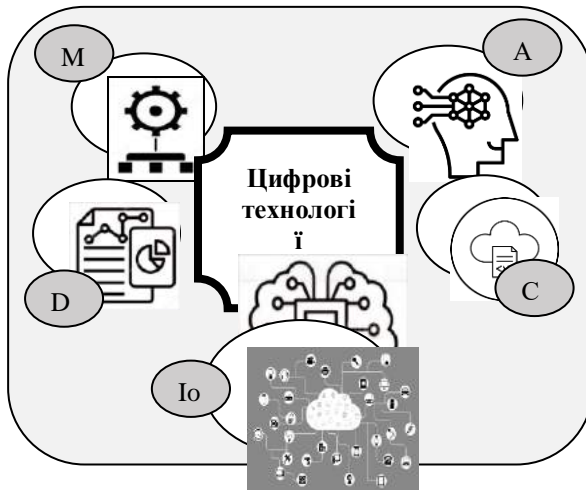


Рис. 2. Цифрові рішення для реінжинірингу процесу обліку еко-інновацій, розроблено авторами на основі [10; 11]

Висновки. У сучасному конкурентному середовищі успіху досягають ті підприємства, які демонструють гнучкість, здатність швидко та адекватно реагувати на мінливі зовнішні умови. Для цього їм необхідна чітко налагоджена система процесів, що охоплює всі етапи: від розробки та виробництва еко-інноваційної продукції до її продажу, надання послуг та обслуговування клієнтів на найвищому рівні, що не можливо без використання сучасних практик – виробничих, управлінських, у тому числі реінжинірингу бізнес-процесів. Завдяки своїй здатності покращувати ефективність, надавати доступ до нових даних та аналітики, а також підвищувати прозорість та екологічну відповідальність, реінжиніринг процесу обліку еко-

інновацій має значний потенціал для розвитку еко-інноваційного сектору та сприяння переходу до більш екологічно стійкого майбутнього вітчизняних підприємств.

Список джерел інформації / References

1. Kashchena, N., Kovalevska, N., Nesterenko, I. (2021). Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges: Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 156-166. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/514>.

2. Nickols, F. (2012). Reengineering the Problem. Solving Process. Distance Consulting. Retrieved from http://www.nickols.us/se_reengpsp.htm.

3. Мельник А. О., Соловйова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2020. Вип. 1(3). С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>.

Melnik, A., Solovyova, T. (2020). Osoblyvosti zastosuvannya reinzhynirynhu biznes-protsesiv na vitchyznianskykh pidpryemstvakh [Peculiarities of Business Process Reengineering Application at Domestic Enterprises]. *Economic forum*, 1(3), 63-70. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10> [in Ukrainian].

4. Bhaskar, L.H. (2018). Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 13, 1, 63-87. DOI: <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>.

5. Олексин С. М. Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/24.pdf.

Oleksyn, S. Osnovni aspekty reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpryemstv optovoi torhivli [Key aspects of reengineering business processes of wholesale trade enterprises]. Retrieved from http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/24.pdf [in Ukrainian].

6. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 13–16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.7.13.

Herasimovich, A. (2019). Novi instrumenty oblikovo-analytychnoho zabezpechennia upravlinnia suchasnym pidpryemstvom [New tools in accounting and analytical supply management by a modern enterprise]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 7, 13-16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.7.13 [in Ukrainian].

7. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 4, т. 1. С. 97–104.

Taranyuk, L. (2019). Naukovo-poniatiynyi aparat reinzhynirynhu biznesprotsesiv pidpryemstva [Scientific and conceptual apparatus of reengineering of business processes of the enterprise]. *Mechanism of regulation of economy*, 4, 1, 97-104 [in Ukrainian].

8. Кашчена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифровізація та екологізація

інноваційного розвитку бізнесу: маркетингові аспекти повоєнного відновлення. *Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри*: колективна монографія. Львів, 2023. С. 482–504. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9999>.

Kashchena, N., Nesterenko, I. (2023). Tsyfrovizatsiia ta ekolohizatsiia innovatsiinoho rozvytku biznesu: marketynhovi aspekty povoiennoho vidnovlennia [Digitalization and ecologization of innovative business development: marketing aspects of post-war recovery]. *Marketing in entrepreneurship, exchange activity and trade in smart society: managerial, innovative and methodological dimensions: a collective monograph*. Lviv, 482-504. Retrieved: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9999> [in Ukrainian].

9. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 9(39). С. 143–161.

Yakovenko, S. (2019). Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv shliakhom informatyzatsii upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy [Reengineering of business processes by informatization of management at Ukrainian enterprises]. *Actual problems of economy*, 9(39), 143-161 [in Ukrainian].

10. Ковалевська Н. С., Нестеренко І. В., Янчева І. В., Лопін А. О. Диджиталізація обліково-аналітичного забезпечення природоохоронної діяльності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 1(33). С. 32–43. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31522>.

Kovalevska, N., Nesterenko, I., Yancheva, I., Lopin, A. (2021). Dydzhytalizatsiia oblikovo-analytychnoho zabezpechennia pryrodookhoronnoi diialnosti pidpriemstva [Digitalization of accounting and analytical support of environmental activities of the enterprise]. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 1(33), 32-43. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31522> [in Ukrainian].

11. Кривоконь М. О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 583–587.

Krivokon, M. (2014). Osnovni polozhennia reinzhyrnyrnhu ta kontsentratsii vyrobnytstva yak instrumentiv antykrizovoho upravlinnia [The main provisions of reengineering and concentration of production as tools of anti-crisis management]. *Global and national problems of the economy*, 2, 583-587 [in Ukrainian].

Кашена Наталія Борисівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, natakaschena@gmail.com.

Kashchena Natalia Borysivna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, natakaschena@gmail.com.

Нестеренко Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного

біотехнологічного університету, IrinaOnesterenko@gmail.com.

Nesterenko Iryna Volodymyrivna, candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, IrinaOnesterenko@gmail.com.

УДК 338:658

ЕКОСИСТЕМА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ЯК МАСТХЕВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СЕРВІСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ

Н.Б. Кашчена, Л.М. Янчева

Стаття присвячена концептуалізації екосистеми бізнес-аналітики та її цифрових рішень у складі інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі. Визначено детермінанти впливу бізнес-аналітики на розвиток підприємства, її місце та функціонал у єдиному контурі інформаційно-аналітичної системи сервісу підтримки прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано архітектоніку екосистеми цифрових рішень для бізнес-аналітики, інструментарій ефективного опрацювання і аналізу даних.

Ключові слова: торгівля, управління, інформаційно-аналітичний сервіс, екосистема, бізнес-аналітика, цифрові рішення.

ECOSYSTEM OF BUSINESS ANALYTICS AS THE MASTHEAV OF THE INFORMATION AND ANALYTIC SERVICE FOR THE MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES

N. Kashchena. L. Yancheva

The extraordinary challenges and obstacles of martial law force trade enterprises to adapt to new realities and, through the ESG focus approach, turn them into strategic opportunities for sustainable functioning, development, and integration into world markets. It is noted that business intelligence is the conceptual basis for the implementation of such initiatives. The article determines the place of business analytics in the system of information and analytical service for management of trade enterprises and proves its key role in the formation of strategic decisions and operational management of commercial activities. The determinants of the impact of business intelligence on enterprise development are identified. The concept of the business intelligence ecosystem and its functionality in a single loop of the information and analytical system of the management decision support service are substantiated. The modern digital solutions that are part of the business intelligence ecosystem and contribute to the optimization of business

processes, increase in management efficiency, and competitive advantages are characterized. The architectonics of the ecosystem of digital solutions for business intelligence is formed, which includes infrastructure, data sources, and tools for their collection, processing, and integration, databases and storage, services for the implementation of analytical functions, security and authentication systems, technologies and tools for monitoring, optimization, management, training, and development. The article presents modern digital solutions of the business intelligence ecosystem that help to optimize business processes, increase management efficiency, and ensure competitive advantages of a trade enterprise. The author proves the appropriateness of a hybrid approach to ensure the effectiveness of OLAP (Online Analytical Processing) and OLTP (Online Transaction Processing) systems for data collection, analysis, and processing. For the future, it is recognized as expedient to study the latest technologies, in particular, blockchain to ensure transparency of supply chains, as well as to expand the capabilities of Big Data for more accurate forecasting of market trends.

Keywords: *trade, management, information and analytical service, ecosystem, business analytics, digital solutions*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Екстраординарні виклики та перешкоди військового стану змушують підприємства торгівлі адаптуватись до нових реалій, та навіть більше – бути на крок попереду, передбачаючи зміни й перетворюючи їх на стратегічні можливості сталого функціонування і розвитку. Векторами управлінських впливів стають втримання й забезпечення цілісності бізнесу, продуктивність бізнес-процесів, контроль ризиків, здатність працювати далі та інтеграція у світові зміни *через фокус-підхід ESG*.

Ефективність прикладної реалізації управлінських дій за визначеними напрямками *забезпечується відповідною системою інформаційно-аналітичного сервісу підтримки прийняття управлінських рішень, складовими якого є підсистеми обліку, контролю та бізнес-аналітики. Їх єдність* забезпечує оперативний моніторинг, оптимізацію логістики, підтримку відновлювальних заходів, адаптацію до змін ринку та сприяє сталому розвитку й інтеграції в міжнародні ринки. В комплексі це дозволяє підприємствам торгівлі не лише виживати у важких умовах, але й закладати основу для сталого розвитку та процвітання у майбутньому.

За даними експертного дослідження [1], здійсненого Європейською Бізнес Асоціацією, наразі 96% бізнесів, і підприємства торгівлі не є виключенням, у своїй діяльності продовжують орієнтуватися на Цілі сталого розвитку (ЦСР). Рівень інтеграції ЦСР у стратегію бізнесу та стратегію розвитку України оцінено експертами на 3,5 бали з 5-ти можливих, що на 0,23 пункти вище, ніж результат 2021 року. На рівні 3,5 балів ідентифіковано також рівень інтеграції

компонентів сталого розвитку у Національний план відновлення країни, й на 3,79 бали – вклад бізнес-середовища в реалізацію ЦСР, що свідчить про свідомість й соціальну відповідальність вітчизняного бізнесу.

Підприємства торгівлі, імперативами тактики і стратегії яких є екологічні, соціальні й управлінські міркування, адаптують свої бізнес-процеси до реалій воєнного стану, впроваджують цифрові рішення та гнучкі робочі графіки, активно включаються в гуманітарні ініціативи, сприяють економічній стабільності та надають допомогу постраждалим громадам, що дозволяє підтримувати економічну активність і водночас відповідати на нагальні потреби суспільства. Консеквентним базисом реалізації визначених ініціатив є бізнес-аналітика. З поміж інших складових системи інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами вона відіграє ключову роль і у формуванні стратегічних рішень та оперативному управлінні. Інтегруючи різнобічні інформаційні потоки, бізнес-аналітика дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, аналізувати споживчі тренди та прогнозувати майбутні потреби клієнтів, а також ефективно управляти своїми ресурсами, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість. Тому для підприємств торгівлі критично важливим та актуальним є впровадження прогресивних методів бізнес-аналітики та формування комплексної її екосистеми в межах інформаційно-аналітичного сервісу управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти бізнес-аналітики як сучасного інструменту управління бізнесом є предметом пильної уваги закордонних та вітчизняних науковців. На особливу увагу заслуговують праці А. Айдінера [2], Т. Байрак [3], М. Борового, Б. Дмитришина [4], Р. Бруханського [5], О. Вінничука [6], Х. Косцельняка [7], К. Кохановського [8], Л. Філіпової [9], Дж. Франкенфілда [10], А. Чкан [11], З. Яремко [12] та ін. [13-15]. Наукові пошуки авторів здебільшого орієнтовані на дослідження сутності бізнес-аналітики, технологіях впорядкування даних та інформації через бізнес-аналітику, її впливу на показники ефективності бізнесу та роль у прийнятті управлінських рішень. Реалії сьогодення вимагають комплексного підходу та актуалізують розбудову екосистеми бізнес-аналітики, яка б інтегрувала сучасні аналітичні платформи, інструменти великих даних, системи підтримки рішень, а також методи машинного навчання та штучного інтелекту тим самим створюючи потужну базу для глибокого аналізу даних, виявлення прихованих закономірностей та

розробки оптимальних управлінських стратегій відновлення та сталого розвитку бізнесу в торгівлі.

Мета статті. Метою статті є концептуалізація екосистеми бізнес-аналітики та її цифрових рішень як складових інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перспектива стійкості в парадигмі сталого розвитку та дизайн ділового ландшафту України у світовій системі координат потребують інвестицій та скоординованих дій менеджменту підприємств на засадах адаптивності, інноваційності та прозорості. Конструктивна взаємодія зі стейкхолдерами, залучення приватного й публічного капіталу для реалізації проєктів відновлення і розвитку та збільшення експортного потенціалу вітчизняних підприємств можливі лише за умов зрозумілого діалогу. І тут на допомогу приходить бізнес-аналітика. Саме вона забезпечує обґрунтованість і доцільність управлінських впливів, оперативність, гнучкість, відкритість і прозорість корпоративного управління (рис. 1), переводячи на системний відстежуваний рівень звітування за фінансовими та нефінансовими показниками.

Відтак, мастхевом для підприємств торгівлі є інформаційно-аналітичні сервіси, що базуються на екосистемі бізнес-аналітики, і забезпечують проактивність прийняття рішень. Під екосистемою бізнес-аналітики розуміється комплекс технологій, процесів та методологій, які забезпечують ефективне управління підприємствами торгівлі. Вона дозволяє збирати, обробляти та аналізувати інформацію для прийняття стратегічних та оперативних рішень (рис. 2).

Сучасні цифрові рішення, що входять до складу цієї екосистеми, сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управління та забезпеченню конкурентних переваг. Найпоширенішими з них є:

- BI-платформи (Business Intelligence) такі як Power BI, Tableau, QlikView, які забезпечують комплексний аналіз і візуалізацію даних;
- системи управління базами даних (SQL, NoSQL) для зберігання великих обсягів даних;
- інструменти для статистичного аналізу і прогнозування (R, Python, SAS);
- машинне навчання та AI для автоматизації аналітичних процесів і розробки предиктивних моделей;
- Big Data технології (Hadoop, Spark) для роботи з великими масивами даних.



Рис. 1. Детермінанти впливу бізнес-аналітики на розвиток підприємства, авторська розробка

Екосистема цифрових рішень для бізнес-аналітики орієнтована на обробку та аналіз великих масивів фінансової і нефінансової інформації в режимі реального часу, що дозволяє отримувати точні та достовірні дані в оперативному порядку та оптимізувати бізнес-процеси підприємства. Крім того, вона покращує процеси прогнозування та планування, що дає змогу підприємствам бути гнучкими та адаптивними на ринку. В комплексі це забезпечує підвищення операційної ефективності, покращення якості прийнятих рішень і скорочення часу на їх прийняття.

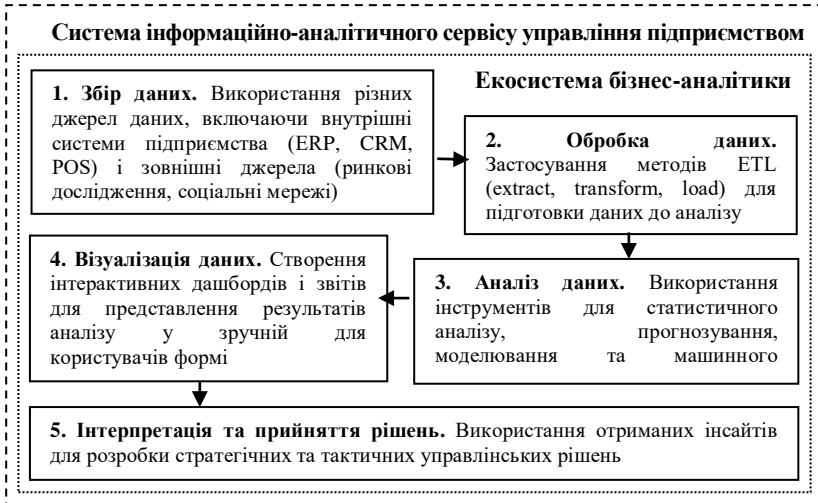


Рис. 2. Концепт функціоналу екосистеми бізнес-аналітики в системі інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі, авторська розробка

Прерогативами цифрових рішень у бізнес-аналітиці є:

- поліпшення точності та достовірності даних, їх об’єднання з різних джерел і проведення комплексного аналізу, що дає більш повне уявлення про бізнес-ситуацію, а також зниження ймовірності помилок, пов’язаних із людським фактором (через автоматизацію процесу збирання та оброблення даних);

- спрощення і прискорення процесу прийняття рішень через швидке опрацювання, аналіз даних і отримання бізнес-аналітиками необхідної інформації, яка дає змогу підприємствам реагувати на зміни на ринку та ухвалювати зважені рішення в режимі реального часу;

- поліпшення процесів прогнозування та планування через застосування аналітичних інструментів, які дають змогу проводити прогнози на основі історичних даних і здійснювати сценарні моделювання для оцінки різних варіантів розвитку подій, що допомагає підприємствам ухвалювати більш обґрунтовані рішення та планувати свою діяльність на майбутнє.

Архітектоніку екосистеми цифрових рішень для бізнес-аналітики формують:

- джерела даних – внутрішні (бази даних, CRM-системи, ERP-системи тощо) та зовнішні (веб-сервіси, соціальні медіа, ринкові дані, географічні інформаційні системи тощо);

- збір та інтеграція даних – процеси об'єднання даних з різних джерел у єдину систему, яка забезпечує доступність цих даних для аналізу, зокрема інтеграційні платформи та інструменти для об'єднання дани ETL (Extract, Transform, Load) процеси для збору, очищення та перетворення даних з різних джерел в єдиний формат для подальших досліджень;

- аналітичні інструменти – програмні засоби і технології, які дозволяють менеджменту підприємств збирати, обробляти й аналізувати дані, зокрема бізнес-аналітичні платформи Tableau, Power BI, QlikView (для візуалізації та аналізу даних), статистичні пакети R або Python (для складніших аналітичних завдань), машинне навчання та штучний інтелект (для прогнозування та виявлення патернів в даних):

- бази даних та сховища – дата-сховища та долони даних (для збереження та управління обробленими даними) і NoSQL бази даних (для збереження великих обсягів неструктурованих даних);

- сервіси та API (Application Programming Interface) – сервіси для реалізації різних аналітичних функцій (геоінформаційні, маркетингові, фінансові сервіси тощо) та API для зв'язку між різними компонентами екосистеми;

- системи безпеки та автентифікації – механізми захисту даних та доступу до них, включаючи рівні доступу, шифрування та автентифікацію користувачів;

- інфраструктура – сервери, обчислювальний хмарний ресурс, мережі та засоби для забезпечення високої доступності та продуктивності аналітичної системи;

- управління проєктами та колаборація – інструменти і засоби для планування та виконання проєктів бізнес-аналізу, спільної роботи, спілкування та обміну даними між аналітиками та іншими стейкхолдерами;

- моніторинг та оптимізація – інструменти для відстеження продуктивності системи та результатів аналізу, а також для вдосконалення процесів;

- навчання та розвиток – тренінги, освіта та навчальні ресурси для аналітиків та інших працівників, які використовують систему.

Симбіоз складових архітектури екосистеми цифрових рішень, їх варіативність [14] та інтеграція сприяють продуктивності процесів збору і аналізу даних, а поява нових цифрових інструментів змінює її ландшафт і обумовлює покращення й полегшення процесів прийняття стратегічних рішень в бізнесі, розробки інноваційних стратегій [15]. Наразі, як свідчать результати проведеного дослідження, ефективними

системами збору, аналізу та обробки даних є OLAP (Online Analytical Processing) та OLTP (Online Transaction Processing) (табл. 1).

Таблиця 1 – Паралель систем управління базами даних

Атрибути	Системи управління базами даних	
	OLAP	OLTP
Призначення	Обробка великих обсягів даних для їх аналізу та складання звітів	Ефективна обробка великого обсягу транзакцій онлайн
Джерела даних	Історичні та об'єднані дані з кількох джерел	Транзакційні дані у реальному часі з одного джерела
Форматування даних	Багатовимірні моделі, що дозволяють розглядати дані під різними кутами	Одновимірні та зосереджені на одному аспекті моделі, що дозволяють використовувати реляційну базу даних для їх представлення у таблиці
Архітектура даних	Пріоритет операціям читання даних, що дозволяє швидко та ефективно виконувати складні запити до великих обсягів даних	Пріоритет операціям запису даних, що дозволяє оновлювати високо-частотні транзакційні дані великого обсягу без шкоди їх цілісності
Продуктивність	Час обробки даних варіюється в межах хвилини чи годин, залежно від їх типу та обсягу. Періодичне (щоденно; щотижнево; щомісячно) пакетне оновлення баз даних, ініційоване користувачами	Час обробки даних вимірюється в мілісекундах або менше. Потокове оновлення баз даних у реальному часі, – швидке, енергійне, ініційоване користувачами
Вимоги до ресурсів обчислювання і зберігання даних	Високі – терабайти (ТБ) та петабайти (ПБ)	Порівняно не високі (для зберігання) – гигабайти (ГБ), й високі для обробки
Додатки	Аналіз тенденцій, прогнозування поведінки клієнтів та визначення прибутковості	Обробка платежів, замовлень та управління даними клієнтів
Напрямок використання	Створення звітів, виконання складного аналізу даних та виявлення тенденцій	Обробка замовлень, оновлення запасів та управління рахунками клієнтів

Джерело: розроблено на підставі [16]

OLAP є основним інструментом Business intelligence (BI), що дозволяє здійснювати фінансовий аналіз, аналіз продажів, ризиків і витрат, планувати і прогнозувати, управляти запасами та клієнтською базою, і є корисним для складного аналізу даних і складання звітів за великими наборами даних через скорочення часу на відповідь та підвищення продуктивності складних запитів. По суті – це незамінний інструмент обґрунтування управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

OLTP є одним з інструментів ERP-систем, що використовується в бізнес-процесах підприємств, зокрема управлінських, забезпечуючи їх безперебійність, синхронізацію даних в реальному часі, швидку обробку транзакцій, високу надійність, безпеку та інтеграцію з іншими системами, і є важливим для інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в оперативному порядку на всіх рівнях системи менеджменту, оскільки забезпечує швидкий доступ до даних та їх обробку. Тому для найбільш повного задоволення аналітичних потреб управління підприємствами торгівлі на перспективу бачиться доцільним поєднання можливостей OLAP та OLTP.

Висновок. Селекція та обґрунтування стратегії і тактики комерційної діяльності забезпечуються комплексністю управлінських впливів, що формуються в системі інформаційно-аналітичного сервісу управління торговельним підприємством, і забезпечуються дієвими механізмами й інструментами бізнес-аналітики. Останні не лише дають повне розуміння ситуації та контроль над нею, але й є точкою зростання, мейнстрімом виявлення потенційних можливостей ефективного функціонування і сталого розвитку у повоєнний період, виходячи з трендів сталості і зрозумілості бізнесу для усіх стейкхолдерів. Екосистема бізнес-аналітики в інформаційно-аналітичному сервісі управління підприємством торгівлі активно розвивається і надає все більше можливостей для підприємств, зокрема у фокусі розкриття їх потенціалу, зростання і досягнення поставлених цілей. Використання штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних рішень та інструментів візуалізації забезпечують ефективність опрацювання та аналізу даних, що сприяє ухваленню більш поінформованих та конструктивних рішень. Базисом обґрунтованості управлінських впливів є інструменти OLAP та OLTP. Доцільним є гібридний підхід до їх використання. На перспективу бачиться доцільним дослідження новітніх технологій, таких як блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, а також розширення можливостей Big Data для більш точного прогнозування ринкових тенденцій. Визначення впливу цих технологій на

ефективність бізнес-процесів та їхню здатність підвищувати конкурентоспроможність підприємств торгівлі є важливим напрямком для подальшого розвитку екосистеми бізнес-аналітики.

Список джерел інформації / References

1. Війна не змусила бізнес відмовитись від принципів сталого розвитку: дослідження ЕВА. URL: <https://eba.com.ua/vijna-ne-zmusyla-biznes-vidmovyts-vid-pryntsyypiv-stalogo-rozvytku-doslidzhennya-eva/>.

Viina ne zmusyla biznes vidmovyts vid pryntsyypiv staloho rozvytku: doslidzhennia EVA [The war did not force business to abandon the principles of sustainable development: EVA research]. Retrieved from <https://eba.com.ua/vijna-ne-zmusyla-biznes-vidmovyts-vid-pryntsyypiv-stalogo-rozvytku-doslidzhennya-eva/> [in Ukrainian].

2. Aydiner, A., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., Delen D. (2019). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, 96, 228-237.

3. Bayrak, T. (2015). A review of business analytics: A business enabler or another passing fad. *Procedia-Social and Behavioral Sciences (July)*, 195, 230-239.

4. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 214–220.

Dmitrishin, B., Boroviy, M. (2020). Biznes-analytika ta yii rol v upravlinni konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Business Analytics and Its Role in Managing the Competitiveness of an Enterprise]. *Central Ukrainian Scientific bulletin. Economic sciences*, 5, 214-220 [in Ukrainian].

5. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1-2. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007>.

Brukhansky, R., Spilnyk, I. (2022). Biznes-analytika vs. biznes-analiz: suchasnyi dyskurs, model profesiinoi kompetentsii initsiatora pozytyvnykh zmin. [Business analytics vs. business analysis: current discourse, professional competence model of the initiator of positive change]. *The institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances*, 1-2, 7-21. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007> [in Ukrainian].

6. Вінничук О. Ю., Вінничук І. С., Білоскурський Р. Р. Концептуальні основи практичного застосування бізнес-аналітики. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 45. С. 69–75.

Vinnychuk, O., Vinnychuk, I., Biloskursky, R. (2022). Kontseptualni osnovy praktychnoho zastosuvannia biznes-analytyky [Conceptual fundamentals of practical application of business analysis]. *Scientific bulletin of Kherson state university. Series: Economic sciences*, 45, 69-75 [in Ukrainian].

7. Kościelniak, H., Łęgowik-Świącik, S., Jančíková, E. (2017). Business analytics of enterprises in terms of strategy. *Polish journal of management studies*, 16(1), 67-77.

8. Кохановський К. Д. Інформаційні системи та технології для бізнес-аналітики. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 17 березня 2021 року. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С. 167–171.

Kokhanovsky, K. (2021). Informatsiini systemy ta tekhnolohii dlia biznes-analytyky [Information systems and technologies for business analytics]. *Business intelligence in the management of foreign economic activity: Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, March 17*. Kyiv: State Enterprise «Information and Analytical Agency», 167-171 [in Ukrainian].

9. Філіпова Л. Я. Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 1. С. 43–48.

Filipova, L. (2022). Systemy biznes-analytyky: suchasni tendentsii rozvytku [Business intelligence systems: modern development trends]. *Library Science. Record Studies. Informolog*, 1, 43-48 [in Ukrainian].

10. Frankenfield, J. (2024). What Is Business Intelligence (BI)? Types, Benefits, and Examples. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/business-intelligence-bi.asp>.

11. Чкан А. С., Гостева Ю. А. Сутність аналітичної роботи та інструменти бізнес-аналітики в управлінській діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 3(03). С. 155–158.

Chkan, A., Guesteva, Yu. (2016). Sutnist analytychnoi roboty ta instrumenty biznes-analytyky v upravlinskii diialnosti [The essence of analytical work and business intelligence tools in management activities]. *Eastern Europe: economy, business and management*, 3(03), 155-158 [in Ukrainian].

12. Яремко З. М. Модель бізнес-аналітики підприємства в контексті стратегічного управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_3_76.

Yaremko, Z. (2013). Model biznes-analytyky pidprijemstva v konteksti stratehichnoho upravlinnia [Model of business intelligence of the enterprise in the context of strategic management]. *Innovative economy*, 3. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_3_76 [in Ukrainian].

13. Бізнес-аналітика: чим вона корисна підприємцям. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/business-analytics-2/> (дата звернення: 24.04.2024).

Biznes-analytyka: chym вона korysna pidprijemtsiam [Business analytics: how it is useful for entrepreneurs]. Retrieved from <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/business-analytics-2/> [in Ukrainian].

14. Kashchena, N. (2023). Digital technologies providing multi-vector increase in the performance of the commercial activities of enterprises. *Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, Lomza, Poland: Publishing house MANS w*

Łomży, 2, 63-67. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29362/1/zbior_prac_tom_2_26012023-63-67.pdf.

15. Kashchena, N., Nesterenko, I. (2022). Digitalization of the innovative development management information service of the enterprise. *Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship: monograph*. Tallinn: Teadmus OÜ, 238-254. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/31559>.

16. OLAP vs. OLTP: What's the Difference? Retrieved from <https://www.ibm.com/blog/olap-vs-oltp/>.

Кашена Наталія Борисівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, natakaschena@gmail.com.

Kashchena Nataliia Borysivna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, natakaschena@gmail.com.

Янчева Ліана Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, l.jinsheva@btu.kharkov.ua.

Yancheva Liana Mykolaivna, candidate of economic sciences, professor, professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation of the State Biotechnology University, l.jinsheva@btu.kharkov.ua.

УДК 336.76(477)"364":339.9

СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ФІНАНСОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

О.П. Близнюк, Т.О. Ставерська

Проаналізовано тенденції розвитку національного фондового ринку в умовах воєнного стану та активізації світових процесів фінансової глобалізації. Надано оцінку динаміки і структури емісій та обігу пайових і боргових цінних паперів на ринку капіталів України за останні 10 років, що довело наявність диспропорції у співвідношенні боргових та пайових фінансових інструментів, домінуючого боргового характеру фінансування Державного та місцевих бюджетів України в умовах війни. Визначено стратегічні завдання післявоєнної відбудови економіки та ринку капіталів України, обґрунтовано вектори активізації фінансово-інвестиційних процесів та інтеграції національного фондового ринку в загальносвітовий економічний простір в умовах фінансової глобалізації.

Ключові слова: фондовий ринок, ринок капіталів, фінансова глобалізація, фінансово-інвестиційні процеси, цінні папери, акції, облигації внутрішньої державної позики.

CURRENT SITUATION AND THE TRENDS OF UKRAINIAN STOCK MARKET IN THE CONTEXT OF WAR AND FINANCIAL GLOBALIZATION CHALLENGES

O. Blyzniuk, T. Staverska

The purpose of the article is the analysis of modern trends in the development of the national stock market in the conditions of martial law and financial globalization, the justification of the strategic tasks of the post-war reconstruction of the economy of Ukraine and the key factors of the activation of financial and investment processes in the capital market for its accelerated integration into the global economic space. The main task that the national securities market must perform is, first of all, the creation of favorable conditions for attracting foreign and domestic investments in various types of stock instruments. A reliable, transparent, liquid stock market determines the investment climate in the country, informs about the development trends of various spheres of the national economy, promotes the redistribution of free capital into priority industries and projects, influences the growth of capitalization of domestic enterprises, that is, it is a kind of barometer of the economic development of the state. The article analyzes the current trends in the development of the national stock market under the conditions of martial law in Ukraine and the activation of world and international processes of financial globalization. A comparative assessment of the dynamics and structure of issues and circulation of equity and debt securities on the capital market of Ukraine over the past 10 years is given. A significant disproportion was revealed in the ratio of debt and equity financial instruments, where bonds of domestic state and local loans play a dominant role, which is mainly explained by the debt nature of financing the State and local budgets of Ukraine in wartime conditions. One of the most important strategic tasks of the post-war reconstruction of Ukraine's economy is the integration of the national stock market into global economic processes, which will increase the specific weight of foreign investment capital in the capitalization of the domestic stock market and ensure a high level of investor security. The problem of increasing the efficiency of the national stock market as a mechanism for attracting financial investments to the real sector of the Ukrainian economy is one of the key tasks of the state. In the post-war period of reconstruction of the national economy, it is necessary to increase the efficiency of all stock market participants, its liquidity, capitalization volumes, market qualities and investment attractiveness of national securities for domestic and foreign investors. The listed measures will speed up the integration of the financial and stock markets of Ukraine into the European and world financial space in the conditions of financial globalization.

Keywords: stock market, capital market, financial globalization, financial and investment processes, securities, shares, domestic state loan bonds.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибоку фінансово-економічну кризу, яка матиме довгострокові негативні наслідки для розвитку усіх секторів національної економіки, функціонування фінансово-кредитної системи і вітчизняного фондового ринку, зокрема. Після шоку перших місяців війни внутрішній ринок капіталів та фінансового інвестування поступово адаптується до нових умов, на нього впливає комплекс чинників загальнодержавного та секторального характеру.

Важливими викликами та ключовими ризиками для розвитку національної економіки та фінансово-інвестиційних процесів в Україні в сучасних умовах є: загострення кризових тенденцій в світовій економіці, зокрема, в енергетичній сфері та на фінансових ринках капіталів, що в сукупності впливає на розмір міжнародної фінансової допомоги Україні; перспектива повільного відновлення економіки внаслідок руйнації промислової, енергетичної, соціально-економічної інфраструктури; втрата суттєвої частки виробничого та трудового потенціалу країни; високий рівень безробіття, міграція населення; деформований споживчий попит; жорстка монетарна політика та скорочення банківського кредитування бізнесу; згорання програм державної підтримки економіки та соціальних витрат; різке скорочення податкових доходів бюджету та висока вартість внутрішніх державних позик на вітчизняному фондовому ринку.

Сучасні тенденції розвитку світового фінансового та фондового ринків свідчать про те, що трансформація економічних та фінансово-інвестиційних процесів в країнах стає дедалі більш глобалізованою. За рівнем глобалізації фінансово-кредитний та інноваційно-інвестиційний сектори в сучасних умовах випереджають усі інші сфери світової та національних економік. Стрімке поглиблення фінансової глобалізації відбувається переважно за рахунок зростання обсягів залученого іноземного капіталу в банківському секторі, на валютному та фондовому ринках, активного надходження в країну іноземних прямих та портфельних інвестицій.

В умовах глобалізації економічних та фінансово-інвестиційних процесів держава втрачає можливість ефективно використовувати традиційні важелі макроекономічного регулювання. Проте роль державних інститутів в умовах фінансової глобалізації неоліберального типу зростає і полягає у необхідності проведення послідовної й адекватної викликам війни фіскальної та монетарної внутрішньої політики, орієнтованої на створення конкурентоспроможної національної економіки та активізації

міжнародної фінансової діяльності, поглиблення зв'язків на світовому фінансовому ринку з метою нейтралізації наслідків фінансово-економічної кризи в умовах воєнного стану в Україні.

Формування довгострокової стратегії розвитку фондового ринку України в умовах війни та фінансової глобалізації потребує системного аналізу ключових тенденцій у динаміці та структурі ринку капіталів в кризових умовах, об'єктивної оцінки ефективності діяльності учасників фондового ринку та їх інвестиційних можливостей, використання пайових, боргових та похідних фінансових інструментів, визначення стратегічних напрямів вдосконалення економічної інфраструктури, інвестиційного та організаційно-управлінського механізмів, що є ключовими умовами та впливовими важелями подальшого зростання капіталізації та рівня інноваційно-інвестиційної привабливості національного фондового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічну сутність, роль, функції фондового ринку в економіці, підходи до структуризації та сегментації, механізм емісійних та інвестиційних операцій з цінними паперами, формування диверсифікованого портфелю фондових інструментів інвесторів досліджували в своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема, Е. Долан, К. Макконнелл, Г. Марковіц, Р. Мертон, У. Шарп, С. Маслова, О. Мендрул, Я. Міркін, О. Мозговий, О. Опалов, І. Павленко, А. Поддєрьогін, О. Смолянська, В. Сугорміна, В. Федосов та ін.

Теоретичні основи глобалізації як процесу висвітлені у працях таких відомих іноземних та вітчизняних науковців, як, зокрема, М. Вотерс, Дж. Гелбрейт, Р. Робертсон, Д. Хелд, Н. Астахової, О. Білоус, В. Довгалюк, М. Житар, З. Луцишин, В. Захожай, П. Куцик, О. Сосновської та інших.

Однак, незважаючи на значні наукові здобутки вчених у дослідженні даної тематики, актуальними залишаються питання щодо визначення ролі глобалізаційних процесів на світовому фінансовому ринку, їх впливу на розвиток фінансової системи та фондового ринку України в умовах війни та післявоєнного відновлення національної економіки, глобалізації фінансово-інвестиційної діяльності національних та міжнародних фінансових інституцій.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій розвитку національного фондового ринку в умовах воєнного стану та фінансової глобалізації, обґрунтування стратегічних завдань післявоєнної відбудови економіки України та визначення ключових чинників активізації фінансово-інвестиційних процесів на внутрішньому ринку капіталів з метою його прискореної інтеграції в загальносвітовий

економічний простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси глобалізації справляють усе більший багатовекторний вплив на розвиток національних економік, зокрема фінансово-економічну систему України, що підтверджується зростанням інтеграції міжнародних економік, активізацією горизонтальних зв'язків між інституційними та професійними економічними суб'єктами, що сприяє вільному руху позикового та інвестиційного капіталів на світових фінансових та фондових ринках. За характеристикою причинно-наслідкових глобалізаційних зв'язків професорки С.В. Онищенко, «... фінансова глобалізація як полісистемний інтегрований об'єктивний процес є результатом поглиблених фінансових зв'язків країн, лібералізації цін та інвестиційних потоків, створення глобальних транснаціональних фінансових груп і справляє... вплив на розвиток світової фінансової системи» [1]. Фактори поглиблення фінансової глобалізації та її позитивні наслідки представлено на рис. 1.

До основних форм фінансової глобалізації можна віднести: глобалізацію фінансових та фондових ринків та інструментів, що допомагають міжнародному переміщенню капіталів; розвиток та удосконалення інноваційних цінних паперів, цифрових інструментів фондового ринку на основі застосування сучасних діджитал-технологій; глобалізацію фінансово-кредитних та інвестиційних інституцій, що сприяє розширенню співпраці між емітентами, інвесторами, посередниками, диверсифікації кола об'єктів інвестування та збільшенню спектра фінансових послуг.

Окрім позитивного впливу фінансова глобалізація створює певні проблеми, детально розглянуті у роботах Довгалюк В.В. [4], Житар М.О., Сосновської О.О. [5]. Ми погоджуємось з думкою авторів, які основними недоліками фінансової глобалізації вважають:

- асиметричність результатів для різних груп країн, тому що переваги отримують переважно розвинуті країни, що обумовлює загрозу конфліктів на регіональному, національному та інтернаціональному рівнях;

- «нестабільність світової фінансової системи», що поглиблює регіональну та глобальну нестабільність і рівень залежності країн;

- «зниження регуляторної ролі національних держав, що підсилює значення наднаціональних утворень та впливу ТНК»;

- збільшення частки спекулятивних операцій при збільшенні масштабів транскордонного руху капіталу;

- використання офшорних зон у міжнародному бізнесі призводить до рівня зменшення керованості фінансового сектору та

податкових надходжень, обумовлює зростання ризиків уникнення сплати податків, послаблення міжнародного контролю;

- можливу дестабілізацію економіки через масовий відтік національного капіталу, що призводить до підриву стабільності курсу національної валюти та зниження золотовалютного резерву;

- зростання боргової залежності країн-боржників від країн-кредиторів;

- банкрутство неконкурентоздатних виробництв.



Рис. 1. Фактори поглиблення та позитивні наслідки фінансової глобалізації, доповнено [2, 3], узагальнено та систематизовано авторами



Рис. 2. Пріоритетні вектори та основні форми фінансової глобалізації,
авторська розробка

Україна є активним учасником світових глобалізаційних процесів, але на сьогодні спостерігається значне посилення асиметрії впливу фінансової глобалізації. Перебіг війни як впливового політичного фактору глобалізації залишається ключовим чинником гальмування економічного розвитку й основною загрозою для України

як у теперішній час, так і в перспективі.

На думку експертів МВФ, базовий сценарій макроекономічного прогнозу, на якому ґрунтується затверджена програма фінансування від МВФ, передбачає зростання реального ВВП України у 2024 році в діапазоні від 1% до 3%, а негативний сценарій передбачає скорочення реального ВВП на 10–12% у 2024 р. [6]. «Зростання реального ВВП України згідно з оптимістичним сценарієм вимагатиме реалізації багатьох структурних економічних реформ, пожвавлення експорту, масштабної програми післявоєнної відбудови країни, а також активного розвитку національного фондового ринку» [7].

Ключовими функціями фондового ринку є: емісійна, інвестиційна, акумуляційна, перерозподільча, стимулююча, регулююча, курсоутворююча, облікова, індикативна, контрольна, збалансування попиту і пропозиції. Саме тому надійний, прозорий, ліквідний фондовий ринок багато в чому визначає інвестиційний клімат в країні, інформує про тенденції розвитку різних сфер національної економіки, сприяє перерозподілу вільного капіталу у пріоритетні галузі та проекти, впливає на зростання капіталізації вітчизняних підприємств, є своєрідним барометром економічного розвитку держави.

Спеціальним державним органом, який здійснює регулювання фондового ринку України, контроль за випуском та обігом цінних паперів та їх похідних, нагляд за дотриманням національного законодавства, захист прав емітентів, інвесторів, інституційних та професійних посередників, є Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР).

Ключовим завданням та пріоритетною метою функціонування національного фондового ринку є створення привабливих економіко-правових умов для іноземних та вітчизняних інвесторів у різні види фінансових активів ринку цінних паперів.

Внаслідок повномасштабної війни в Україні спричинено велику низку довгострокових негативних наслідків для функціонування та стратегічного розвитку національного фінансового ринку та ринку капіталів зокрема. Після шокуючих для економіки України перших місяців війни, ринок фондових інструментів поступово адаптується.

Суттєва диспропорція між емісіями боргових та пайових цінних паперів спостерігається на внутрішньому фондовому ринку України у 2022–2023 роках, де домінуючу перевагу мають облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), про що свідчать дані НКЦПФР (рис. 3).

Дану ситуацію на ринку цінних паперів спричинено переважно борговим характером фінансування Державного та місцевих бюджетів

в умовах ведення війни, що призводить до різкого зростання величини внутрішнього та зовнішнього державного боргу, а також негативно позначається на темпах відновлення національної економіки та перспективах розвитку фондового ринку.

Так, за даними НБУ та Міністерства фінансів України з початку 2023 року Уряд залучив від продажу ОВДП на аукціонах більше ніж 463 млрд грн в еквіваленті, а загалом упродовж воєнного стану – понад 715 млрд грн в еквіваленті для фінансування видатків Державного бюджету України на потреби армії, соціально-економічні програми, інфраструктурні проекти, виплату заробітної платні тощо [9].

За даними Депозитарію НБУ, упродовж десяти місяців 2023 року Уряд України залучив від розміщення ОВДП на аукціонах 321908,1 млн грн, 3098,4 млн дол США та 709,3 млн євро. На погашення за внутрішніми борговими державними цінними паперами за цей період спрямовано 183261,9 млн грн, 3175,3 млн дол США та 588,0 млн євро. У 2023 році середня дохідність ОВДП, що розміщувалися на аукціонах, становила у гривні 19,2% річних та в доларах США – 4,8% річних [9].

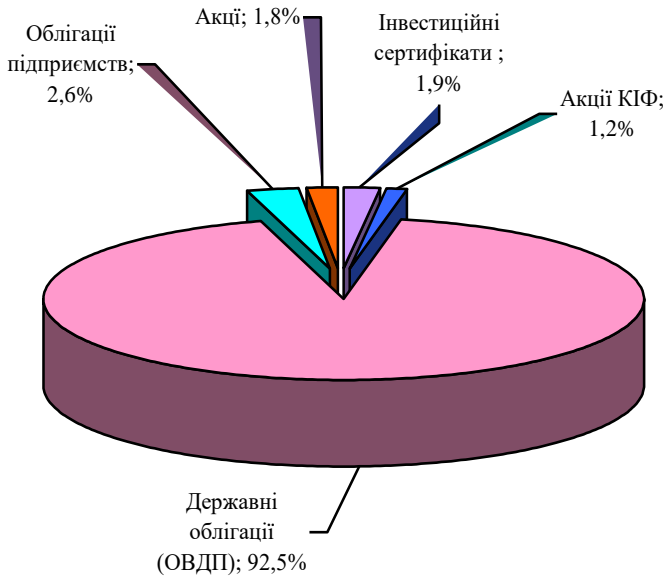


Рис. 3. Узагальнена структура зареєстрованих НКЦПФР емісій цінних паперів на фондовому ринку України у 2022–2023 рр., побудовано на основі даних [8]

Структура торгів на Українській біржі основними групами та видами фондових інструментів, з урахуванням іноземних цінних паперів, яскраво свідчить про суттєву перевагу та високу питому вагу боргових зобов'язань (облігацій), емітентом яких є держава [10].

Значні потреби держави в залученні позикових коштів для фінансування масштабного бюджетного дефіциту в умовах війни формували відповідну пропозицію боргових цінних паперів на фондовому ринку. Структура інвесторів в державні боргові зобов'язання України свідчить, що на сучасному етапі Національний банк України разом з комерційними банками залишаються найбільшими інвесторами в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) – разом більше 85% [10–11].

Портфель юридичних осіб у воєнний час також збільшився з 5% до 8%. За майже 2 роки війни, незважаючи на фінансові труднощі, спостерігається підвищення інвестиційної активності населення в операціях з ОВДП, які у 2023 році обігнали обсяг портфелю нерезидентів (рис. 4).

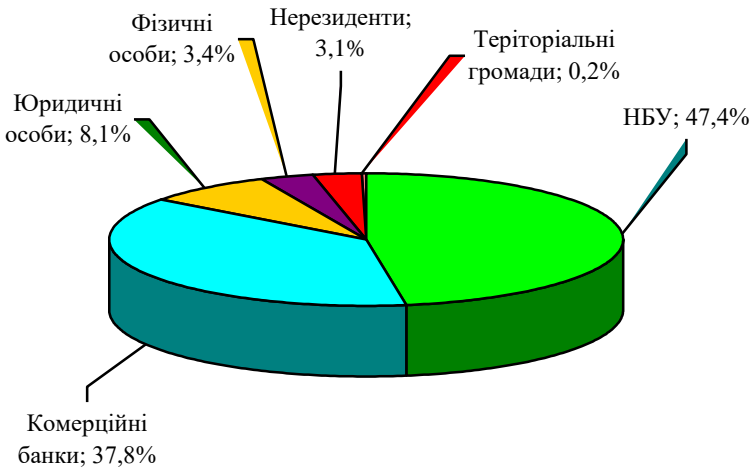


Рис. 4. Структура інвестиційного портфеля в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) в розрізі основних груп інвесторів у 2023 р., побудовано на основі даних [10–11]

На сучасному етапі найбільш високий ринковий курс та інвестиційну привабливість для різних груп вітчизняних та іноземних інвесторів мають державні облигації. Вони вважаються найбільш надійними та найменш ризикованими борговими зобов'язаннями. Станом на кінець 2023 року на внутрішньому ринку капіталів України в обігу перебувало ОВДП на загальну суму 1,46 трлн грн [9].

У березні 2022 року Міністерство фінансів України розпочало аукціони з продажу військових облигацій. Кошти від реалізації військових облигацій використовуються на забезпечення соціальних та оборонних потреб держави в умовах воєнного стану. Підвищений попит на державні та військові облигації із високими ставками дохідності був пов'язаний із зростанням облікової ставки НБУ до 25% у 2022 році, яку поступово було знижено до 15% у 2023 році.

Але незважаючи на зменшення рівня дохідності, державні боргові цінні папери залишаються найдохіднішими та найнадійнішими фінансовими активами на фондовому ринку України. Важливим критерієм інвестиційної привабливості державних облигацій для інвесторів є те, що на відміну від банківських депозитів, доходи за ОВДП не оподатковуються.

На ринку капіталів важливе місце займає ринок інструментів власності, тобто ринок пайових цінних паперів. Ліквідний та надійний ринок акцій є важливим чинником, що визначає привабливий інвестиційний клімат в країні, він сприяє залученню іноземного та вітчизняного інвестиційного капіталу у перспективні сфери економіки.

Проведений аналіз річних даних НКЦПФР щодо динаміки обсягів зареєстрованих випусків акцій у 2013–2023 роках яскраво висвітлює проблеми та диспропорції в розвитку ринку пайових фондових інструментів в Україні протягом останніх років, засвідчив високу волатильність в обсягах та структурі емісій акцій вітчизняними емітентами протягом аналізованого періоду.

В сучасних умовах за показниками дивідендної віддачі акції національних акціонерних товариств суттєво програють рівням дохідності інших альтернативних вкладень капіталу у фінансові активи та фондові інструменти, зокрема, державним облигаціям (ОВДП) та банківським депозитам.

В умовах воєнного стану, як показало проведене дослідження, загострилися кризові явища в промисловому секторі України, в діяльності акціонерних товариств-емітентів, що стало впливовим чинником стрімкого скорочення випусків акцій товариствами і подальших торгів ними на біржовому фондовому ринку (рис. 5–6).

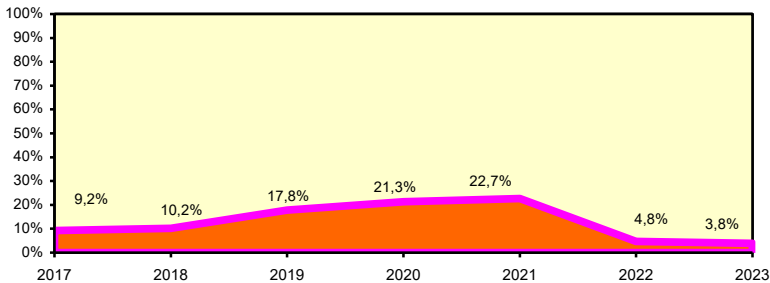
Важливою невід'ємною частиною фондового ринку є також ринок корпоративних облігацій, поряд із сегментами державних боргових, пайових та похідних фінансових інструментів. Аналіз динаміки емісій облігацій підприємств засвідчив високу амплітуду коливань в обсягах емісій боргових корпоративних цінних паперів на фондовому ринку України протягом останніх 10 років.



Рис. 5. Динаміка обсягів зареєстрованих НКЦПФР випусків акцій та корпоративних облігацій у 2013–2023 роках, млрд грн, побудовано на основі даних [8]

Сплеск емісій облігацій підприємств спостерігався у 2013 та у 2020 роках, в періоди стабілізації інфляційних процесів та поступового економічного розвитку України, коли підприємства розширювали обсяги своєї фінансово-господарської діяльності і шукали альтернативні банківському кредитуванню додаткові зовнішні джерела фінансування на ринках фінансових капіталів. З фінансової точки зору випуск корпоративних облігацій для підприємств був на той час більш вигідною операцією, ніж банківське кредитування під високі відсотки.

З початком та продовженням війни, у 2022–2023 роках спостерігалось суттєве скорочення обсягів боргового фінансування національного бізнесу та підприємницьких структур у зв'язку із різким згортанням фінансово-господарської діяльності, втратою капіталу та ліквідацією багатьох підприємств, перебуванням значної їх кількості на окупованих територіях, високими відсотковими ставками на фондовому та банківському ринках боргових зобов'язань в Україні.



□ Обсяг торгів на ринку цінних паперів України

■ Обсяг торгів акціями на біржовому фондовому ринку України

Рис. 6. Частка обсягу біржових торгів акціями на фондовому ринку України у 2017–2023 роках, %, побудовано на основі даних [8, 10]

Висновки. Підводячи підсумки, можна констатувати, що серед значної диверсифікованої сукупності фінансових інструментів фондового ринку, які є різними за багатьма економічними характеристиками, провідну позицію у структурному відношенні та за обсягами випусків і реалізації на біржовому та позабіржовому ринках капіталів України займають державні облігації (ОВДП), на що суттєво вплинула необхідність пошуку кредитних джерел покриття дефіциту Державного та місцевих бюджетів, а також гостра потреба у фінансуванні першочергових державних видатків в умовах війни.

В період повномасштабної війни уряд України вимушений залучати суттєвий обсяг коштів із зовнішніх фінансових джерел, що активно відбувається завдяки міжнародній підтримці України. Ринкова дохідність державних облігацій (ОВДП) зараз є високою та інвестиційно привабливою, залишаючись у сучасних кризових умовах найнадійнішим фінансовим інструментом для іноземних та вітчизняних інвесторів. Низька інвестиційна активність учасників фондового ринку з іншими видами цінних паперів обумовлена їх низькою дохідністю, високими ризиками здійснення фінансових операцій та високою ціною кредитних ресурсів на ринку капіталів.

Стратегічним завданням післявоєнної відбудови економіки України є інтеграція національного фондового ринку в загальносвітові економічні процеси, що зумовить значну кореляцію фондових індексів України з відомими фондовими індексами Європи та світу, підвищить рівень капіталізації внутрішнього фондового ринку, забезпечить

достатній рівень безпеки іноземних та вітчизняних інвесторів, знизить спекулятивний тиск на всіх учасників фондового ринку України.

Механізм та методи державного регулювання повинні бути спрямованими на створення сприятливого інвестиційного клімату в країні, відповідної законодавчої бази гарантування прав усіх учасників ринку, забезпечення рівних можливостей для доступу до фінансових ринків та інформації, запобігання монополізації та створення умов для добросовісної конкуренції на фондовому ринку України.

Ринок цінних паперів України повинен бути стабільним та надійним джерелом фінансування для державного та корпоративного секторів економіки, а для цього необхідно підвищувати його капіталізацію, ефективність та прозорість фінансових угод, ліквідність фондових активів, інвестиційну привабливість акцій, державних та корпоративних облігацій, деривативів, інших видів цінних паперів, цікавих для внутрішніх та зовнішніх інвесторів, активно залучати заощадження домашніх господарств для інвестицій в дохідні інструменти фондового ринку України.

Позитивним результатом глобалізаційних процесів має бути економічне зростання країни за рахунок залучення іноземного капіталу та запровадження інноваційних цифрових технологій. Країни-інвестори через глобалізацію фінансових ринків переміщують національний капітал у більш прибуткові сфери, бізнеси та об'єкти інвестування інших країн, що свідчить про рівень довіри інвесторів до певної країни та її інвестиційну привабливість. З фінансовою відкритістю національних економік світу спрощується доступ урядів та суб'єктів господарювання до глобальних фінансових ринків.

Проблема підвищення ефективності та інвестиційної привабливості національного фондового ринку як механізму залучення фінансових інвестицій в реальний сектор економіки України є одним з ключових завдань держави. В період післявоєнної відбудови економіки треба підвищити ефективність діяльності усіх учасників фондового ринку, його ліквідність, обсяги капіталізації, ринкові якості та інвестиційну привабливість національних цінних паперів для внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Перелічені заходи сприятимуть процесам глобалізації та прискорять інтеграцію фінансового та фондового ринків України в європейський та світовий фінансовий простір.

Список використаних джерел / References

1. Онищенко С. В. Фінансова глобалізація як чинник впливу на бюджетну безпеку держави. *Міжнародні економічні відносини та світове*

господарство. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 50–55. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/12_2_2017ua/12.pdf.

Onyshchenko, S. (2017). Finansova hlobalizatsiia yak chynnyk vplyvu na biudzhethnu bezpeku derzhavy [Financial globalization as a factor of influence on the budgetary security of the state]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – International Economic Relations and the World Economy*, 12, 2, 50-55. Retrieved from http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/12_2_2017ua/12.pdf [in Ukrainian].

2. Астахова Н. І. Вплив фінансової глобалізації на фондові ринки. *Світ економічної науки*. 2018. Вип. 6. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2818/>.

Astakhova, N. (2018). Vplyv finansovoi hlobalizatsiia na fondovi rynky [The impact of financial globalization on stock markets]. *Svit ekonomichnoi nauky – The world of economic science*, 6. Retrieved from <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2818/> [in Ukrainian].

3. Луцишин З. Асиметрія та парадокс фінансової глобалізації. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 4. С. 88–121. URL: http://iepjournals.com/journals/8-9/2008_4_Lycushun.pdf.

Lutsyshyn, Z. (2008). Asymetriia ta paradoks finansovoi hlobalizatsiia [Asymmetry and paradox of financial globalization]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy*, 4, 88-121. Retrieved from http://iepjournals.com/journals/8-9/2008_4_Lycushun.pdf [in Ukrainian].

4. Довгалиук В.В. Роль фінансової глобалізації у розвитку фінансового ринку. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

Dovhaliuk, V. (2016). Rol finansovoi hlobalizatsiia u rozvytku finansovoho rynku [The role of financial globalization in the development of the financial market]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/> [in Ukrainian].

5. Житар М. О., Сосновська О. О. Вплив фінансової глобалізації на формування фінансової архітектури. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(35). С. 39–50.

Zhytar, M., Sosnovska, O. (2019). Vplyv finansovoi hlobalizatsiia na formuvannia finansovoi arkhitektury [Influence of financial globalization on the formation of financial architecture]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 3(35), 39-50 [in Ukrainian].

6. Перспективи відновлення: ситуації в економіці та на фінансових ринках України. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/551057_perspektivi_vidnovlennya_situatsii.html.

Perspektyvy vidnovlennia: sytuatsii v ekonomitsi ta na finansovykh rynkakh Ukrainy [Recovery prospects: situation in the Ukrainian economy and financial markets]. Retrieved from https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/551057_perspektivi_vidnovlennya_situatsii.html [in Ukrainian].

7. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.

Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini> [in Ukrainian].

8. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. Інформаційні довідки щодо ринків капіталу України протягом 2014–2023 років. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/>.

Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku. Informatsiini dovidky shchodo ryнкiv kapitalu Ukrainy protiahom 2014-2023 rokiv [Analytical data on stock market development. Information references on the capital markets of Ukraine in 2014-2023]. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> [in Ukrainian].

9. Національний банк України. Статистика щодо продажу та погашення ОВДП. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/z-pochatku-2023-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah>.

Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka shchodo prodazhu ta pohashennia OVDP [National Bank of Ukraine. Statistics on sales and redemptions of domestic government bonds]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/z-pochatku-2023-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju-ovdp-na-auksionah> [in Ukrainian].

10. Підсумки торгів на Українській біржі. URL: <https://www.ux.ua/a11085/?nt=304>.

Pidsumky torhiv na Ukrainskii birzhi [Trading results on the Ukrainian Stock Exchange]. Retrieved from <https://www.ux.ua/a11085/?nt=304> [in Ukrainian].

11. Комісії та заробітки на військових ОВДП. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/komissii-i-zarobotki-na-voennyh-ovgz-minfin-kupil-bumagu-u-mono-i-izuchil-usloviya-privata/>.

Komisii ta zarobitky na viiskovykh OVDP [Commissions and earnings on military government bonds]. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/komissii-i-zarobotki-na-voennyh-ovgz-minfin-kupil-bumagu-u-mono-i-izuchil-usloviya-privata/> [in Ukrainian].

12. Населення нарощує вкладення в ОВДП: топ-5 улюблених облігацій українців. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/naselenie-naraschivaet-vlozheniya-v-ovgz-top5-lyubimyh-obligaciy-ukraincev/>.

Naselennia naroshchuie vkladennia v OVDP: top-5 ulublenykh oblihatcii ukraintsv [Population increases investments in domestic government bonds: top 5 favorite bonds of Ukrainians]. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/naselenie-naraschivaet-vlozheniya-v-ovgz-top5-lyubimyh-obligaciy-ukraincev/> [in Ukrainian].

13. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки. Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>.

Pro rynku kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky. Zakon Ukrainy vid 23.02.2006 r. № 3480-IV [On Capital Markets and Organized Commodity Markets. Law of Ukraine of 23.02.2006 No. 3480-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> [in Ukrainian].

Близнюк Оксана Павлівна, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний біотехнологічний університет; e-mail: bliznukoksanap@gmail.com.

Blyzniuk Oksana, PhD in Economics, Assoc. Prof., Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, State Biotechnological University; e-mail: bliznukoksanap@gmail.com.

Ставерська Тетяна Олександрівна, канд. екон. наук, доц., завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Державний біотехнологічний університет; e-mail: staverskaya@gmail.com.

Staverska Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, State Biotechnological University; e-mail: staverskaya@gmail.com.

УДК 658:005.342

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УПРОВАДЖЕННЯ

Є.Л. Чміль

У статті визначено роль і місце контролінгу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. Розроблено алгоритм впровадження контролінгу інноваційної діяльності, що забезпечує інформаційний супровід процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення організаційної та інформаційної систем управління інноваційним розвитком підприємства із використанням цифрових рішень.

***Ключові слова:** контролінг, інноваційний розвиток, облікова система, управління, цифровізація.*

CONTROLLING IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: ORGANIZATIONAL ASPECT OF IMPLEMENTATION

Ye. Chmil

The article considers the organizational aspects of implementing controlling in the system of managing the innovative development of an enterprise. The theoretical and methodological provisions of controlling as a tool for ensuring a qualitatively new format of information and communication interaction at all levels of the management hierarchy are studied and substantiated. The role of controlling in the process of managing the innovative development of enterprise is clarified,

which consists in providing information support for making managerial decisions, coordinating innovative projects and optimizing the use of resources. Ways to improve and develop the theoretical and methodological support for the use of controlling as a technology for managing the innovative development of enterprise are proposed. Particular attention is paid to the task of controlling to form a management accounting system that goes beyond accounting and is intended to provide staff with information for accounting, evaluation, and analysis of the enterprise's innovation activities. An algorithm for implementing controlling of innovation activities has been developed, which provides information support for the process of making management decisions at an enterprise and a set of measures to optimize controlling on the basis of digitalization. The recommended complex includes the development and implementation of integrated data management systems, automation of information collection and analysis, cybersecurity and development of procedures for the protection of confidential information. It is proved that successful integration of controlling into the management system of an enterprise is possible only with an integrated approach, including staff training, setting up technical support and continuous improvement of the implemented solutions. The integration of digital technologies into the controlling system is a key element in achieving high efficiency in managing innovation development. Business intelligence systems allow for in-depth data analysis and the creation of analytical reports that help management make informed decisions. Another important aspect is the automation of data collection, processing, and analysis using big data and artificial intelligence technologies, which allows forecasting trends and optimizing management decisions. The implementation of such digital solutions helps to improve the accuracy and timeliness of information needed to make decisions on innovation.

Keywords: *controlling, innovative development, accounting systems, management, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах мінливого середовища підприємства стикаються з безліччю викликів та загроз. Економічні кризи, пандемії, війна – все це негативно впливає на стійкість та конкурентоздатність вітчизняного бізнесу. За цих обставин інновації стають не просто способом розвитку, а й життєво важливим активом. Саме завдяки впровадженню нових продуктів, технологій та методів управління підприємства можуть адаптуватися до складних умов та домінувати на ринку. Оптимізація інноваційної діяльності потребує комплексного системного підходу, де інновації розглядаються як автономна система, спрямована на забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта бізнесу. Сучасний рівень нестабільності та стрімкого розвитку технологій висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, а контролінг інновацій як найважливіший інструмент антикризового управління бізнесом відіграє ключову роль для досягнення успіху та стійкості бізнесу.

Контролінг, завдяки цілеспрямованому збору, обробці та нестандартній інтерпретації інформації, сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства. Тому особливої актуальності набуває необхідність розробки технології організації контролінгу для підвищення ефективності інноваційних процесів та системного забезпечення вирішення завдань формування релевантної інформації для цілей управління інноваційним розвитком підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи контролінгу та його інструментарію досліджували такі представники наукової спільноти, як К. Амрайн, К. Варфоломєєва, В. Герасименко, А. Дайле, Г. Джонс, Н. Замятіна, О. Зоріна, В. Івата, Е. Майер, Р. Манн, А. Кармінський, С. Петренко, Л. Попова, М. Пушкар, С. Ляшенко, С. Фалько, Х. Фольмут, Д. Хан, П. Хорват. Незважаючи на цінність наукових робіт з загальної теорії контролінгу, множиність інтерпретацій цього поняття ускладнює практичну розробку його організаційних процедур як технології управління. Знаходячись на перетині обліку, планування, контролю та аналізу, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством, пов'язує всі функції управління, інтегрує та координує їх, при цьому не замінює управління, а переводить управління на якісно новий рівень [1, с. 12]. Слід зазначити, що поняття «контролінг» на сучасному етапі розвитку економіки не має чіткого визначення, а більшість науковців для трактування сутності контролінгу використовують сім основних категорій: концепція, діяльність, технологія, напрям, інструмент, механізм та система [2, с. 324]. Проте, актуалізується питання сутності та ролі контролінгу саме в управлінні інноваційним розвитком підприємства. Так, на думку Н. Михайліченко «контролінг інновацій, це складова системи контролінгу з орієнтацією на окремі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, що здійснює підтримку управління інноваційною системою підприємства шляхом координації, моніторингу, аналізу, методичного та інформаційного забезпечення інноваційних проєктів» [3, с. 164]. Під контролінгом інноваційної діяльності Н. Михайлишин та Н. Мельник розуміють «методику управління інноваційною моделлю розвитку підприємств, спрямовану на вивчення тенденцій розвитку мікро- і макросередовища підприємства, виявлення резервів і удосконалення координації системи управління інноваційною діяльністю з використанням нових інформаційних технологій і сучасних методів прийняття рішень для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу підприємства» [4, с. 101]. Поглиблюючи дослідження, Рене Бонсак та група авторів,

доводять, що у цифрову епоху продукти з'являються на основі багаторівневої модульної архітектури, а вигода від інновацій переходить до тих, хто володіє контрольними точками [5]. За цих умов контролінг – це система, орієнтована на успішний розвиток підприємства в майбутньому. У цьому контексті переконливою є думка М. Аксентюка, що «контролінг – це система, спрямована на забезпечення управлінського процесу, орієнтованого на розв'язання завдань стратегічного розвитку підприємства шляхом інтеграції систем планування, обліку, аналізу та контролю для досягнення синергетичного ефекту від їх цілеспрямованого функціонування [6, с. 8]. Незважаючи на існування певного теоретичного підґрунтя, результати аналізу наукових джерел і практичний досвід доводять, що досі залишається не до кінця розкритим прикладний організаційний аспект впровадження контролінгу інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Враховуючи це, виникає нагальна потреба в комплексному дослідженні потенціалу інноваційного розвитку підприємств за рахунок впровадження контролінгу інноваційної діяльності з урахуванням специфіки вітчизняного бізнесу.

Метою статті є розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження контролінгу інноваційної діяльності для досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Посилення конкурентних сил, активізація інтеграційних процесів, нестабільність економічної кон'юнктури, наявність широкого спектру ризиків та динамічна цифрова трансформація економіки, ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності підприємств. Впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління дає можливість оптимізувати процес прийняття рішень у сфері інноваційної діяльності. При цьому, першочерговим завданням контролінгу є налагодження оптимальної взаємодії та взаємозалежності інформаційних потоків між усіма ключовими функціональними сферами управління.

Процес управління у загальному вигляді складається з таких основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація) та додаткових (інформаційна підтримка, управління ризиками, підвищення інноваційно-інвестиційної привабливості, підтримка трансферу технологій). Важливо зазначити, що не всі функції є однаково важливими для кожного конкретного підприємства, бо перелік та пріоритетність функцій визначаються індивідуальними потребами та особливостями підприємства. Тому роль контролінгу в процесі управління інноваційним розвитком підприємства полягає у

створенні системи, яка забезпечує ефективне планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію (рис. 1).



Рис. 1. Роль контролінгу в процесі управління інноваційним розвитком підприємства, побудовано автором на основі даних [7; 8]

За допомогою планування встановлюються цілі та завдання інноваційного розвитку підприємства, визначаються необхідні ресурси для інноваційного розвитку та їх розподіл, розробляються плани інноваційного розвитку, встановлюються конкретні показники та параметри, визначається величина та джерела отримання інноваційних ресурсів та напрями їх використання. Організація передбачає формування системи управлінського обліку яка виходить за межі бухгалтерського обліку, і призначена для забезпечення персоналу інформацією для, обліку, оцінки, аналізу інноваційної діяльності підприємства, відображає результати інноваційної діяльності в фінансових і нефінансових показниках.

Мотивація полягає в активізації працівників та їх зацікавленні в ефективній роботі для досягнення цілей інноваційного розвитку. За допомогою контролю здійснюється кількісна та якісна оцінка інноваційного розвитку, розробляються заходи щодо коригування відхилень фактичних результатів від планових значень. Важливим аспектом координації є внесення змін до бюджету інноваційного розвитку, що дозволяє адаптувати його до мінливих умов.

Перехід від концептуального розуміння ролі контролінгу до його практичного впровадження вимагає розробки детального алгоритму, який забезпечить систематичний та послідовний підхід, з урахуванням трендів сучасності, а саме цифровізації. Використання цифрових рішень для контролінгу значно покращує ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства. Ці рішення дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечити точність і своєчасність даних, а також покращити комунікацію та співпрацю між різними підрозділами. Впровадження контролінгу інноваційної діяльності підприємства на засадах цифровізації є складним, але необхідним процесом, який дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свої внутрішні процеси, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку. Дотримання запропонованого алгоритму забезпечить послідовність та систематичність у реалізації заходів, спрямованих на покращення управління інноваціями за допомогою сучасних цифрових технологій (рис. 2).

В ході впровадження контролінгу, на етапі визначення цілей та завдань, необхідно з'ясувати, для чого впроваджується контролінг інноваційної діяльності, які цілі та завдання він повинен вирішити, а саме: підвищення ефективності інноваційної діяльності; зниження ризиків, пов'язаних з інноваціями; покращення прийняття рішень щодо інновацій; збільшення віддачі від інвестицій в інновації. На другому етапі необхідно проаналізувати, як наразі здійснюється

контролінг інноваційної діяльності на підприємстві, оцінити якість та доступність інформації про інноваційну діяльність й рівень залученості керівництва та співробітників до процесу контролінгу. Під час розробки концепції контролінгу інноваційної діяльності на засадах цифровізації потрібно обрати цифрові рішення, які будуть використовуватися та скласти план щодо впровадження цифрових технологій. Етап інтеграції цифрових технологій в систему контролінгу полягає у впровадженні програмних рішень та інструментів, які автоматизують процеси збору, обробки, аналізу та візуалізації даних про інноваційну діяльність.

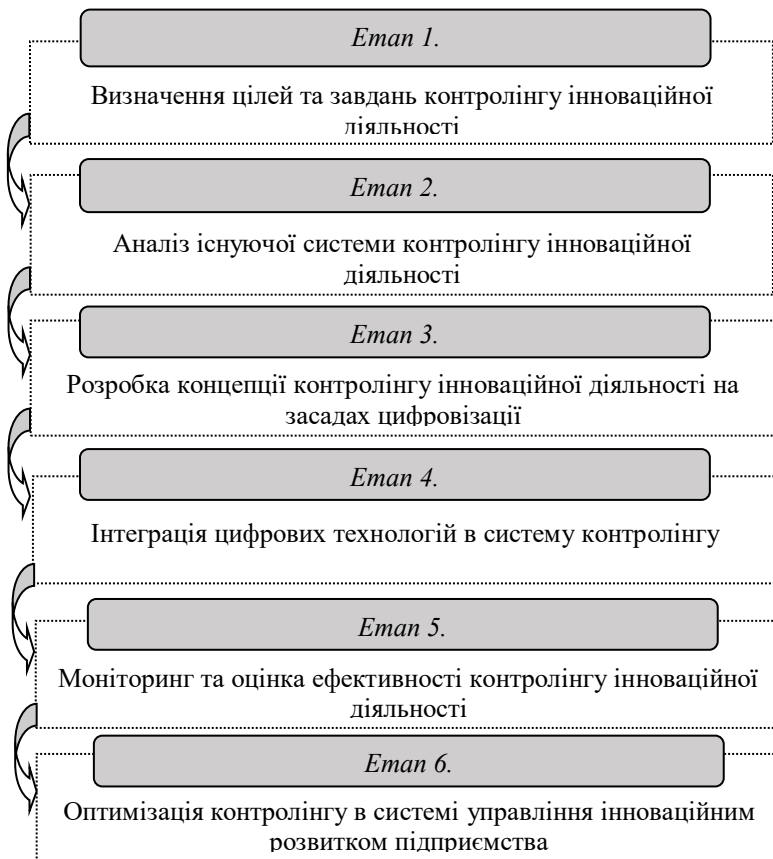


Рис. 2. Алгоритм впровадження контролінгу інноваційної діяльності підприємства в умовах цифровізації, побудовано автором на основі [9–13]

На етапі моніторингу та оцінки необхідно регулярно визначати та оцінювати ефективність контролінгу інноваційної діяльності на засадах цифровізації, що включає збір даних про ефективність контролінгу, аналіз даних, внесення змін до системи контролінгу на основі результатів аналізу. Заключним етапом впровадження контролінгу є удосконалення системи прийняття і реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності, що передбачає: аналіз існуючої системи прийняття управлінських рішень; визначення проблем та можливостей; розробку й реалізацію комплексу заходів, який дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямованих на інноваційний розвиток, та мінімізувати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, підвищити прозорість даних, забезпечити безпеку та захист інформації (табл. 1).

Представлений комплекс заходів допоможе підприємствам ефективно організувати контролінг в управлінні інноваційним розвитком, використовуючи сучасні цифрові рішення. Оптимізація структури та впровадження гнучких методів управління дозволяє забезпечити адаптивність та швидке реагування на зміни, що є важливими для ефективної інноваційної діяльності. Інтегровані системи управління даними та автоматизація процесів забезпечують точність та своєчасність інформації, необхідної для прийняття рішень щодо управління інноваціями. Процедури збору, обробки та зберігання даних, а також системи безпеки, захищають конфіденційну інформацію та забезпечують її доступність. Системи показників ефективності та автоматизовані інструменти звітності дозволяють відстежувати прогрес інноваційних проєктів та своєчасно вносити відповідні корективи.

Таблиця 1 – Комплекс заходів щодо оптимізації контролінгу в системі управління інноваційним розвитком на засадах цифровізації

Завдання	Заходи	Цифрові рішення
Оптимізація організаційної структури контролінгу	Створення ефективної структури контролінгу для підтримки інноваційної діяльності. Впровадження гнучких методів управління проєктами. Використання Agile та Scrum методологій для швидкого реагування на зміни	Використання програм для управління проєктами (Jira, Asana, Trello). Впровадження корпоративних порталів для співпраці (Microsoft Teams, Slack)

Продовження таблиці 1

Інтеграція даних з різних джерел	Забезпечення цілісності та доступності даних для прийняття рішень. Підтримка інноваційних рішень на основі аналізу даних	Впровадження ERP-систем (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics). Використання систем управління базами даних (MySQL, PostgreSQL)
Формування системи управлінського обліку і звітності	Розробка автоматизованої моделі введення управлінського обліку, структури та методів подання управлінської звітності	Спеціалізовані програмні продукти та автоматизовані системи для складання звітів та аналізу даних (Crystal Reports, SSRS)
Забезпечення комунікації та співпраці між підрозділами.	Створення каналів прозорої комунікації для сприяння генерації нових ідей	Використання CRM-систем та платформ (Salesforce, HubSpot, Miro, Mural, Jira, Asana, Trello)
Створення інтегрованої системи управління даними	Інтеграція даних з різних джерел для підтримки інноваційних рішень	Впровадження ERP-систем (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) для інтеграції всіх бізнес-процесів
Автоматизація процесів збору та аналізу інформації	Впровадження технології великих даних (Big Data) для прогнозування тенденцій та прийняття рішень	Використання систем бізнес-аналітики (BI) для аналізу та візуалізації даних (Tableau, Power BI)
Забезпечення безпеки даних та захисту інформації	Розробка політики кібербезпеки для захисту інноваційних ідей та проєктів	Використання рішень для кібербезпеки (McAfee, Symantec, Palo Alto Networks, Cisco Firepower, Fortinet FortiGate)
Моніторинг та оцінка ефективності інноваційної діяльності	Створення планів моніторингу ринкових інноваційних трендів, та їх адаптація відповідно до змін. Визначення спеціальних ключових показників ефективності (KPI) для інноваційних проєктів	Використання програмного забезпечення для моніторингу та звітності (Zoho Analytics, Klipfolio). Впровадження систем для управління KPI (наприклад, KPI Fire, ClearPoint Strategy, Datapine, Power BI)
Розробка політики щодо інноваційного розвитку	Визначення стратегічних напрямків інноваційного розвитку. Забезпечення узгодженості дій підрозділів	Використання програм для стратегічного планування (Balanced Scorecard, Strategy Map)

Продовження таблиці 1

Забезпечення доступу до інформації в режимі реального часу	Впровадження хмарних рішень для забезпечення гнучкості та масштабованості інформаційних систем	Використання хмарних рішень для зберігання та обробки даних (Google Cloud, AWS)
Встановлення процедур для збору, обробки та зберігання даних	Створення централізованої бази даних для зберігання інноваційних проєктів	Використання систем управління базами даних (MySQL, PostgreSQL)
Розробка системи управління документами	Автоматизація процесів збереження та обміну документами про інновації.	Впровадження систем електронного документообігу (DocuSign, SharePoint) та спеціалізованих інформаційних систем та технологій обліку.

Джерело: побудовано автором на основі даних [14-18]

Висновки. Створення інформаційного простору за допомогою комплексного набору контролінгових інструментів стає критичним фактором в процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні завдання, візуалізувати дані, покращити співпрацю та комунікацію, а також стимулювати інноваційну культуру, що робить систему управління інноваційним розвитком більш гнучкою та адаптивною.

Список джерел інформації / References

1. Дарманська Н. П. Контролінг. Овод Л. В. Хмельницький: ТУП, 2002. 108 с.
Darmanska, N., Ovod L.V. (2002). *Kontrolinh [Controlling]*. Khmelnytsky: TUP. [in Ukrainian].
2. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 324–328.
Zamyatina, N. (2016). *Misce kontrolingu v systemi upravlinnya 99 suchasnym pidpryyemstvom [Controlling place in modern enterprise management system]*. *Economy and society*, 7, 324-328 [in Ukrainian].
3. Михайличенко Н. М. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 164–168. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
Mikhailichenko, N. (2012). *Problemy vyznachennia kola funktsii kontrolinhu innovatsii [Problems of determining the range of functions of innovation controlling]*. *Marketing and management of innovations*, 1, 164-168. Retrieved from

<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> [in Ukrainian].

4. Михайлишин Н. П., Мельник Н. Г. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2010. № 1. С. 101–105.

Mikhailishin, N., Melnyk, N. (2010). Kontrolinh innovatsiinoi diialnosti yak zasib realizatsii innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [Controlling of innovation activity as a means of realization of the innovative potential of the enterprise]. *Innovative economy*, 1, 101-105 [in Ukrainian].

5. Bohnsack, R., Rennings, M., Block, C., Bröring, S. (2024). Profiting from innovation when digital business ecosystems emerge: A control point perspective. *Research Policy*, 53, 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104961>.

6. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. К.: Національний аграрний ун-т, 2008. 20 с.

Aksentiuk, M. (2008). Formuvannia adaptyvnoi systemy kontrolinhu v menedzhmenti ahrarykh pidpriemstv [Formation of an adaptive controlling system in the management of agricultural enterprises]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

7. Кащена Н. Б. Контролінг у системі управління економічною активністю торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 2(30). С. 89–101. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2791>.

Kashchena, N. (2019). Kontrolinh u systemi upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu torhovelnoho pidpriemstva [Controlling in the system of management of economic activity of a trading enterprise]. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*, 2(30), 89-101. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2791> [in Ukrainian].

8. Нестеренко І. В., Чміль Є. Л. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9991>.

Nesterenko, I., Chmil, Ye. (2022). Modeliuvannia oblikovoi polityky v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Modeling of accounting policy in the context of ensuring innovative development of the enterprise]. *Digital economy and economic security*, 1(01), 92-99. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/9991> [in Ukrainian].

9. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 285–289.

Gerasimenko, V. (2018). Rol kontrolinhu v systemi upravlinnia vysokotekhnolohichnym pidpriemstvom [The role of controlling in the management system of high-tech enterprise]. *The bulletin of transport and industry economics*, 62, 285-289 [in Ukrainian].

10. Кащена Н. Б., Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу

інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/12657>.

Kashchena, N., Chmil, Ye. (2022). Teoretyko-metodychni zasady analizu innovatsiinoho rozvytku pidpriyemstva [Theoretical and methodological bases of analysis of innovative development of the enterprise]. *Economy and society*, 43. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/12657> [in Ukrainian].

11. Тищенко Д. С. Формування стратегії фінансового забезпечення цифрової трансформації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.20>.

Tyshchenko, D. (2023). Formuvannia stratehii finansovoho zabezpechennia tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Formation of a strategy for financial support of the digital transformation of the economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 29, 132-139. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.20> [in Ukrainian].

12. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4(04). С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

Tyshchenko, D. (2023). Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 4(04), 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> [in Ukrainian].

13. Chmil, H. (2021). Stages and configurators of the consumer market economic entities behavior digital transformation. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices: materials of the monthly International scientific and practical conference, Tallinn, February 24-26*. Tallinn: Teadmus OÜ, 8-9.

14. Нестеренко І. В., Чміль Є. Л. Диджиталізація формування облікової інформації про інноваційну діяльність суб'єктів бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 6(6). С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-11>. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/39825>.

Nesterenko, I., Chmil, Ye. (2023). Dydzhitalizatsiia formuvannia oblikovoi informatsii pro innovatsiinu diialnist subiektiv biznesu [Digitalization of the formation of accounting information on the innovative activity of business entities]. *Digital economy and economic security*, 6(6), 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-11>. Retrieved from <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/39825> [in Ukrainian].

15. Панас Я. В. Концепція контролінгу інноваційної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2013. № 754. С. 197–205.

Panas, Ya. (2013). Kontseptsiia kontrolyngu innovatsiinoi diialnosti pidpriyemstva [The concept of controlling innovative activities of enterprise]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnikha»*, 754, 197-205 [in Ukrainian].

16. Sopko, V., Kashena, N., Chmil, H. (2018). Theoretical aspects of performance assessment of company capital management. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2, 25, 350-356. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i25.136829>.

17. Davydova, O., Chebanova, N., Kashchena, N., Chmil, H., Protsenko, V. (2019). Economic activity of enterprises: methodical aspects of assessment. *SHS Web of Conferences*, 67. 06012. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706012>.

18. Чміль Г. Л. Трансформація поведінки економічних суб'єктів споживчого ринку в умовах цифровізації. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія* / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 374–383.

Chmil, H. (2020). Transformatsiia povedinky ekonomichnykh subiektiv spozhyvchoho rynku v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of the behavior of economic subjects of the consumer market in conditions of digitalization]. *Suchasni realii finansovo-ekonomichnoho rozvytku rehioniv, haluzei, pidpriemstv, biznesu*. Dnipro: Porohy, 374-383 [in Ukrainian].

Чміль Євгеній Леонідович, аспірант кафедри обліку, аудиту та оподаткування Державного біотехнологічного університету, yevheniichmil@gmail.com

Chmil Yevhenii, postgraduate student of the Department of Economics, Auditing and Taxation of the State Biotechnological University, yevheniichmil@gmail.com

ЕКОНОМІКА БІЗНЕСУ

УДК 005.591.6:330.341.1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

А.О. Колесник

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки. Розроблено концепцію адаптації ядра розвитку підприємства, визначено мету, завдання, принципи та об'єкти змін. Запропоновано методологічний базис формування відповідної стратегії.

Ключові слова: адаптація, суб'єкти підприємництва, цифрова трансформація економіки, стратегія адаптації, концепція, ядро розвитку.

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING AN ADAPTATION STRATEGY FOR BUSINESSES TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

A. Kolesnyk

The digital transformation of the economy is an inevitable process that causes significant changes in all spheres of activity of business entities. Adaptation to the new conditions of the digital economy becomes vital to ensure competitiveness and sustainable business development. However, the problems of forming an adaptation strategy for businesses to the digital transformation of the economy are relatively new in domestic practice and require scientific and methodological substantiation.

The purpose of the article is to scientifically substantiate the concept of forming an adaptation strategy for businesses to the conditions of the digital transformation of the economy. The study is based on the development of existing theories of adaptation, strategic management, and the digital economy.

The conceptual framework for adapting the core of business development to the conditions of the digital transformation of the economy is substantiated. The proposed concept is based on a process approach and envisages making appropriate changes in three key components: resource, business model, and strategic. This allows comprehensively covering the most important aspects of the entity's activity and ensuring systematic adaptation to the challenges of digital transformation.

The concept of forming an adaptation strategy for businesses in the conditions of the digital transformation of the economy is developed. Its goal, objectives, principles, and objects of changes are determined. The methodological basis of the concept includes a set of methods that support the necessary changes in the

components of the core of development under the influence of the digital transformation of the economy.

The implementation of the proposed concept through a set of defined tasks (assessment of readiness, digital maturity, feasibility of adaptation, digital strategizing, business model transformation, and development of a digital adaptation strategy) will allow businesses to effectively adapt to the new conditions of the digital economy, ensuring the necessary quantitative and qualitative changes in the internal environment.

Further research should be aimed at improving the methodological tools for assessing the readiness and digital maturity of businesses, developing practical recommendations for transforming business models in line with the requirements of the digital economy, and forming effective digital adaptation strategies, taking into account the specifics of activities and industry characteristics.

Keywords: *adaptation, businesses, digital transformation of the economy, adaptation strategy, concept, core of development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифрова трансформація економіки є об'єктивним процесом, зумовленим стрімким розвитком цифрових технологій та їх проникненням в усі сфери життєдіяльності суспільства. Масштабна діджиталізація призводить до кардинальних змін в операційній діяльності, бізнес-процесах, стратегіях та бізнес-моделях суб'єктів господарювання. Прогнозовані показники свідчать про неминучість значних трансформацій у майбутньому, які суттєво впливатимуть на якість життя громадян та умови ведення бізнесу.

Цифрова трансформація економіки інтегрує цифрові технології у всі сфери підприємницької діяльності, змінюючи підходи до створення цінності, взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та бізнес-процесами. Це вимагає від суб'єктів підприємництва невідкладної адаптації до нових цифрових реалій задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Проблема формування дієвої стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки є відносно новою для вітчизняної практики, а тому потребує ґрунтовного науково-методологічного обґрунтування концептуальних засад та розробки практичних підходів до її вирішення. Актуальність проблеми зумовлена нагальною необхідністю пристосування бізнесу до викликів цифрової економіки та перспективами, які відкриваються в результаті успішної адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптація підприємства до впливів зовнішнього середовища передбачає: внесення значної кількості змін у діяльність підприємства; розуміння характеру, масштабів змін і ресурсів, необхідних для підтримання цих змін при

значній інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища [**Error! Reference source not found.**]. Серед найголовніших питань, що постають у процесі розроблення концепції управління адаптивним розвитком є управління змінами, їхнє своєчасне відстеження, локалізація та здійснення адекватного реагування [2].

У загальному вигляді сутність стратегії адаптації, як правило, полягає у проведенні часткових, незначних змін у межах підприємства, що дозволяє вдосконалити раніше освоєні продукти й технологічні процеси та ринки. Варто також відзначити, що принципова відмінність стратегії адаптації від інших полягає в її готовності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки [3]. Тобто, стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки мають передбачати зміни в певних процесах визначених функціональних сфер діяльності суб'єкта підприємництва.

Проблеми формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва саме до умов цифрової трансформації економіки є відносно новими у вітчизняній практиці, а тому потребують науково-методологічного обґрунтування теоретичних положень та методичних підходів до формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки.

Концептуальне вирішення проблеми формування стратегій адаптації суб'єктів підприємництва знайшло відображення у фундаментальних роботах західних дослідників. І. Ансоффом розроблена аналітична модель вироблення стратегії підприємства, відповідно до якої підхід до створення стратегії обирається залежно від ступеня турбулентності зовнішнього середовища [4]. М. Портер вважає, що сутність формування стратегії полягає в тому, що необхідно пов'язати підприємство з зовнішнім середовищем [5]. Він виділяє три основні області вироблення стратегії поведінки на ринку: лідерство у мінімізації витрат виробництва, диференціація у виробництві продукції, спеціалізація на виробництві продукції у певному сегменті. А. А. Томсон і А. Дж. Стрікленд запропонували чотири різних підходи до зростання підприємства, які пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів, зокрема: продукту, галузі, ринку, положення фірми всередині галузі, технології. При цьому, кожен з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів – існуючому або новому [6]. Отже, стратегія розвитку, а відповідно й адаптації пов'язана зі зміною певних параметрів в діяльності суб'єктів підприємства.

М. Уакуака в основі концептуалізації процесів адаптивного управління використовує комбінований підхід, пропонуючи поєднання

раціонального планування з адаптивними механізмами прийняття рішень, що передбачає постійне узгодження зовнішніх параметрів бізнес-середовища та організаційних можливостей, позитивно впливає на фінансові результати компанії [7]. Т. Фаузі та ін. визнають важливу роль адаптивних стратегій для цифрового підприємництва та доводять, що перехід від технологічних ефектів до інтегрованого цифрового підприємництва може оцифрувати можливості створення цінності та управління бізнесом на основі цифрових технологій, проте не пояснюють сутність процесів адаптації до цифрового середовища [8].

Серед вітчизняних вчених, можна відзначити дослідження Н. Мариненко, де у якості основного підходу до управління адаптивним розвитком підприємства використано ситуаційний [2]. Основу концепції складає механізм та блоки управління:

- оцінювання потенціалу адаптивного розвитку промислового підприємства;
- прогноз адаптивного розвитку промислового підприємства;
- виявлення проблемних ситуацій під час адаптивного розвитку промислового підприємства;
- регулювання адаптивного розвитку промислового підприємства [2].

Н. Кащеною розроблено концепцію адаптивного управління економічною активністю підприємств, яка базується на сучасних теоріях та парадигмі полісуб'єктного менеджменту економічних систем, а у своєму контурі інтегрує загально-установчу, теоретико-методологічну, забезпечувальну та змістовно-сенсову компоненти, що сприяє ефективному вирішенню завдань щодо економічної активності підприємства в мінливому бізнес-просторі з урахуванням потреб стейкхолдерів [9].

О. Зінченко, І. Приварнікова та А. Самойленко пропонують механізм адаптивного управління реалізацією стратегії в умовах активізації цифрового середовища, що сприяє поширенню ситуаційного підходу в управлінні, оновленню індикативного інструментарію, більш гнучких методологій прийняття управлінських рішень [10]. Механізм реалізації адаптивної стратегії передбачає функціонування трьох підсистем: діагностики передумов реалізації стратегії, вибору оптимального варіанту стратегії та впровадження стратегічного сценарію. Авторами розроблено інструментарій підсистем, запропоновано методи досягнення поставлених цілей, розкрито функції в загальному механізмі. На вході механізму є інтереси клієнта, що визначають позиціонування компанії на зовнішньому та внутрішньому ринку. У результаті дії механізму компанія адаптується до мінливого

зовнішнього середовища, забезпечуючи стійку конкурентну ринкову позицію та оперативну дію всіх структурних підрозділів, адекватно та швидко реагуючи на кон'юнктуру та зміни ринку. Авторами також досліджено прикладні аспекти дії механізму, перелічено його функції та завдання в цифровому середовищі, а також ресурси для його функціонування [10].

Подані у науковій літературі концептуальні засади формування стратегій адаптації до умов цифрової трансформації економіки доволі фрагментарно охоплюють саме цифровий вплив на діяльність суб'єктів підприємництва.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки. Відповідно до мети, було поставлено такі завдання дослідження: дослідити теоретичні засади адаптації підприємств, стратегічного управління та концепцій цифрової економіки як методологічної бази формування стратегії адаптації; обґрунтувати концептуальні засади адаптації ядра розвитку суб'єкта підприємництва до умов цифрової трансформації економіки; розробити концепцію формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва, визначити її мету, завдання, принципи та об'єкти змін; визначити методологічний базис концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва.

Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, систематизація – для вивчення теоретичних засад, узагальнення наукових підходів та формування концептуальних положень; спеціальні методи: системний аналіз – для комплексного дослідження впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств; структурно-логічний аналіз – для визначення структури та логіки концепції адаптації ядра розвитку; процесний підхід – для виділення об'єктів змін у компонентах ядра розвитку; порівняльний аналіз – для зіставлення бізнес-моделей у класичній та цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо розглядати розвиток підприємства як процес незворотних кількісних та якісних змін, що відбуваються в його ресурсному потенціалі згідно визначених стратегічних програм, сприяє адаптації до зовнішнього середовища та підвищенню ефективності діяльності [11], а адаптацію як реакцію на зміну зовнішнього середовища з метою забезпечення реалізації цілей діяльності, то розробка концепції адаптації має відбуватися в межах обраної концепції розвитку. Тобто суб'єкт господарювання базується на певній концепції розвитку, й адаптація до змін має розглядатися у

межах координат цієї ж концепції. Як таку концепцію пропонується обрати концепцію ядра розвитку суб'єкта господарювання що базується на процесному підході внутрішньокomпонентного функціонування стратегічної, ресурсної компонент і компоненти бізнес-моделі [11]. Виходячи з даної концепції розвитку, концепція адаптації ядра розвитку суб'єкта господарювання до умов цифрової трансформації економіки має базуватися на внесенні змін саме у складові ядра розвитку а саме ресурсної компоненти, компоненти бізнес-моделі та стратегічної компоненти під впливом цифрової трансформації економіки (рис. 1).

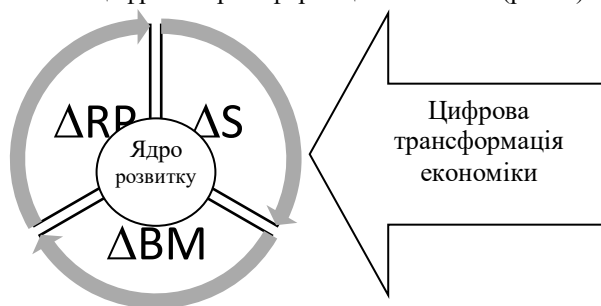


Рис. 1. Концепція адаптації ядра розвитку суб'єкта підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: ΔS – зміни у стратегічній компоненті; ΔBM – зміни у компоненті бізнес-моделі; ΔRP – зміни у ресурсній компоненті, складено за [11]

Цифрова трансформація економіки на протипагу старим управлінським процесам викликає появу автоматизації, роботизації, нових можливостей бізнес-процесів та можливостей людини. Адаптуватися до швидкості змін та досягнення сталості в інноваційній цифровій економіці повинні усі – керівники підприємств, компаній та організацій, державні діячі, громадяни. Швидкість змін призводить до того, що цифрове виробництво починає залежати не від матеріальних активів, а від цифрових технологій, які є нематеріальними активами, в основі яких – інтелектуальна компонента, організаційний та людський капітал (Мічіо Кайку, 2017). Забезпечення прибуткової діяльності потребує зміну бізнес-моделі, формування нових цифрових стратегій тощо.

Забезпечення адаптації суб'єктів підприємства до умов цифрової трансформації економіки має розвиватися на сучасній теоретико-методологічній базі, що обумовлює необхідність розробки концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємства навколо запропонованої концепції адаптації ядра розвитку.

Теоретичне підґрунтя розробки концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва полягає у розвитку існуючих теорій адаптації, стратегічного управління, цифрової економіки.

Виходячи з визначення сутності адаптації, метою запропонованої концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки є забезпечення ефективності процесів кількісних та якісних змін у внутрішньому середовищі відповідно до умов цифрової трансформації економіки.

Особливості адаптації ядра розвитку дозволяють визначити основні завдання концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки, зокрема:

- оцінювання готовності адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до умов цифрової трансформації економіки;
- оцінювання цифрової зрілості суб'єктів підприємництва;
- оцінювання доцільності адаптації до умов цифрової трансформації економіки;
- забезпечення цифрового стратегування діяльності суб'єктів підприємництва;
- забезпечення трансформації бізнес-моделі суб'єктів підприємництва до умов цифрової економіки;
- розробка digital стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в постпандемічний період;
- формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

У межах формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки згідно обраної концепції ядра розвитку варто визначити об'єкти змін в межах складових його компонент.

Структуризація ресурсного потенціалу суб'єктів підприємництва є різною залежно від сфери діяльності. Тому як об'єкти змін можна виокремити загальні їх види базуючись на критерії можливості кількісної та якісної ідентифікації:

- технічні ресурси (можливості забезпечення технологічних процесів прогресивними обладнанням, приладами, інвентарем, транспортними засобами, цифровими гаджетами тощо);
- просторові ресурси (можливості розвитку, зумовлені характером, розміром та місцем розміщення суб'єктів підприємництва, їхніх виробничих, торговельних і складських приміщень, комунікацій, розміщення цифрової інфраструктури);

– товарно-сировинні (можливості функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва, зумовлені забезпеченістю виробничо-технологічних процесів сировинними та товарними запасами);

– кадрові (сукупні здатності і компетенції трудових ресурсів суб'єктів підприємництва для виконання поставлених цілей та забезпечення подальшого цифрового розвитку);

– фінансові (можливості суб'єктів підприємництва інвестувати необхідні грошові кошти у плановий цифровий розвиток та забезпечувати зміцнення ринкових позицій);

– нематеріальні (можливості суб'єктів підприємництва своєчасно отримувати необхідну інформацію, обробляти цю інформацію для відпрацювання управлінських рішень, використовувати відповідні методи реалізації управлінських рішень, застосовувати прогресивні технології, методи та форми виробництва та реалізації продукції, товарів, послуг та обслуговування покупців, забезпечити умови для утримання та зростання лояльності всіх зацікавлених сторін з урахуванням вимог цифрової трансформації) [11].

Компонента бізнес-моделі. Загалом бізнес-модель має дуже багато визначень, як-от: концептуальний опис підприємницької діяльності; сукупність процесів, необхідних для нормального функціонування бізнесу; спосіб одержання прибутку; схема, за якою працює компанія та інші. Обрана фірмою бізнес-модель має узгодити її цілі та бізнес-процеси з реаліями зовнішнього середовища, а в результаті – реалізувати стратегію фірми. Однак будь-яка серйозна зміна в стратегії компанії має супроводжуватися трансформацією бізнес-моделі [12]. Додержання процесного підходу до визначення бізнес-моделі дозволяє у якості об'єктів змін виокремлювати стандартні бізнес-процеси.

Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити [13]. Також «цифровість» у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій [14]. Слід враховувати той факт, що розширення існуючої бізнес-моделі без її комплексної зміни не означає перехід до цифрової бізнес-моделі. Наприклад, налагодження продажу через Інтернет буде означати її цифровізацію, але не цифрову трансформацію. Якщо розглядати канву бізнес-моделі, то її трансформація в цифрову буде зачіпати не один-два блоки, а вноситиме зміни до більшості з них (або ж до всіх). Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація несе глибинні зміни у бізнес-процеси, організаційну структуру, управлінську моделі,

корпоративну культуру. Орієнтири компаній на цифрову трансформацію, як правило, породжені новими бізнес-моделями та потоками доходів, що зумовлені змінами в очікуваннях споживачів [15]. Основні відмінності між бізнес-моделями в умовах класичної економіки та цифрової трансформації економіки подано у табл. 1.

Виходячи з наведеного, об'єктами змін у бізнес-моделі підчас адаптації цієї компоненти до умов цифрової трансформації економіки, мають бути процеси, які створюють додаткову вартість, що цілком відображає безпосередньо процеси цифровізації суб'єкта господарювання.

Таблиця 1 – Порівняння бізнес-моделей в умовах класичної та цифрової економіки

Процес	Класична бізнес-модель	Цифрова бізнес-модель
Стратегічне планування та аналіз даних	Знаходження та аналіз трендів	Виявлення трендів на основі Big Data та машинного навчання
Виробництво	Виробництво продукції	Оптимізація виробництва у відповідності із попитом
Зберігання	Зберігання готової продукції	Оптимізація залишків в режимі реального часу
Транспорт та логістика	Планування, доставка та контроль для ефективної логістики	Контроль доставки в режимі реального часу та прогнозування процесів
Продаж	Розповсюдження продукції через точки продажів	Прямі продажі споживачам

Джерело: складено за [16]

Стратегічна компонента. Стратегію можна розглядати з трьох позицій: як базове поняття або дію, як інструмент реалізації та як результат. У першому випадку стратегія визначається як процес формулювання довгострокових цілей. Як інструмент реалізації, стратегія являє собою сукупність заходів щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів суб'єктів господарювання. Результатом стратегії є досягнення певних цільових орієнтирів – зміцнення ринкових позицій, посилення конкурентних переваг тощо.

Якщо розглядати стратегію як процес цілепокладання, логічним є визначення інструментів для досягнення поставлених цілей. Тому в межах стратегічної компоненти об'єктами змін динамічної моделі виступають самі цілі та засоби їх реалізації. Щодо результату, то він є підсумком діяльності, кінцевою метою, на яку були спрямовані зміни. Відповідно, в межах концепції одержуваний результат не є

безпосереднім об'єктом поточних змін. Необхідно зазначити, що матеріальними носіями визначених об'єктів змін у стратегічній компоненті виступають плани та програми цифрової трансформації підприємства, які містять цільові настанови.

Методологічний базис концепції формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки має складатися з сукупності методів, що підтримують здійснення необхідних змін у складових компонентах ядра розвитку під впливом цифрової трансформації економіки.

Висновки. Цифрова трансформація економіки є невідворотнім процесом, що спричиняє суттєві зміни в усіх сферах діяльності суб'єктів підприємництва. Адаптація до нових умов цифрової економіки стає життєво необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

Розроблена концепція адаптації ядра розвитку суб'єкта підприємництва базується на процесному підході та передбачає внесення відповідних змін у три ключові компоненти: ресурсну, бізнес-моделі та стратегічну. Це дозволяє комплексно охопити найважливіші аспекти діяльності суб'єкта та забезпечити системну адаптацію до викликів цифрової трансформації.

Концептуальні засади формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва ґрунтуються на розвитку існуючих теорій адаптації, стратегічного управління та цифрової економіки. Це забезпечує науково-методологічне підґрунтя для розробки практичних підходів та інструментів адаптації відповідно до принципів цифровізації бізнес-процесів.

Реалізація запропонованої концепції через комплекс визначених завдань (оцінювання готовності, цифрової зрілості, доцільності адаптації, цифрового стратегування, трансформації бізнес-моделі та розробки digital стратегії) дозволить суб'єктам підприємництва ефективно пристосуватися до нових умов цифрової економіки, забезпечуючи необхідні кількісні та якісні зміни у внутрішньому середовищі.

Впровадження концепції адаптації ядра розвитку відкриває нові можливості для суб'єктів підприємництва щодо підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів, посилення конкурентних позицій на базі новітніх цифрових технологій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методичного інструментарію оцінювання готовності та цифрової зрілості суб'єктів підприємництва, розробку практичних рекомендацій

щодо трансформації бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки, формування дієвих digital стратегій адаптації з урахуванням специфіки діяльності та галузевих особливостей.

Список джерел інформації / References

1. Горохова Т. В., Лукаш М. І. Визначення тактичних проблем адаптації металургійних підприємств України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний аналіз*. 2014. № 18(2). С. 127–133.

Horohova, T., & Lukash, M. (2014). Vyznachennia taktychnykh problem adaptatsii metalurhiinykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Determining tactical problems of adaptation of metallurgical enterprises of Ukraine in the conditions of European integration processes]. *Ekonomichnyi analiz*, 18(2), 127-133 [in Ukrainian].

2. Мариненко Н. Ю. *Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур*: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Тернопільський нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2017. 38 с.

Marynenko, N. (2017). Upravlinnia adaptyvnyvm rozvytkom vyrobnycho-hospodarskykh struktur [Management of adaptive development of production and economic structures]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Ternopil: Ternopil Ivan Puluj National Technical University [in Ukrainian].

3. Калініченко З. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах впливу дестабілізаційних факторів в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 3. С. 221–231.

Kalinichenko, Z. (2020). Problemy adaptivnoho upravlinnia biznes-systemamy v umovakh vplyvu destabilizatsiinykh faktoriv v Ukraini [Problems of adaptive management of business systems under the influence of destabilizing factors in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 3, 221-231 [in Ukrainian].

4. Ansoff, H. (2007). *Strategic management*. Springer.

5. Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1, 12-17.

6. Thompson, A. A., & Strikland, A. J. (2017). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill Education.

7. Ouakouak, M. L. (2018). Does a strategic planning process that combines rational and adaptive characteristics pay off? Evidence from European firms. *Australian Journal of Management*, 43(2), 328-349.

8. Fauzi, T. H., Harits, B., Danial, D. M., & Komariah, K. (2020). Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 38. DOI: <https://dx.doi.org/10.36941/ajis-2020-0040>.

9. Кашена Н. Б. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4(109). С. 99–103.

Kashchena, N. (2019). Kontsepsiia adaptivnoho upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstv torhivli [The concept of adaptive management of economic activity of trade enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 4(109), 99-103 [in Ukrainian].

10. Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 78-85.

11. Hrosul, V., Zubkov, S., & Mkrtchyan, T. (2021). The development core of enterprise: Theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 73-81.

12. Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183–188.

Shevchenko, L. (2020). Rozvytok biznes-modelei u tsyfrovii ekonomitsii [Development of business models in the digital economy]. *Tsyfrovii transformatsii Ukrainy 2020: vyklyky ta realii – Digital Transformations of Ukraine 2020: Challenges and Realities*. Kharkiv: Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of NAPRN of Ukraine, 183-188 [in Ukrainian].

13. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87–91.

Koleshnia, Ya. (2022). Suchasni tsyfrovi biznes-modelei: sutnist, ohliad ta osoblyvosti [Modern digital business models: Essence, overview and features]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 24, 87-91 [in Ukrainian].

14. Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable "digital"? *Sustainability*, 12(13), 5239. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135239>.

15. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97>.

Zhyhalkevych, Zh., & Zalutskyi, R. (2020). Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as the main factor in the development of business structures]. *Efektivna ekonomika*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97> [in Ukrainian].

16. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 3. С. 185–190.

Ivanchenko, N., Kudrytska, Zh., & Rekachynska, K. (2020). Biznes-modelei v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in the context of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 3, 185-190 [in Ukrainian].

Колесник Аліна Олексіївна, канд. техн. наук, доцент, докторант кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, lala4ka@btu.kharkov.ua

Kolesnyk Alina, PhD in Technical Science, Associate Professor, Doctoral Student of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, lala4ka@btu.kharkov.ua

УДК 658.3:339.13

COMPETITIVENESS OF PERSONNEL AS A DETERMINANT OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

O. Mykhailova, A. Volosov, A. Maltseva

The scientific views on the determining role of the personnel in achieving the competitiveness of the business entities are studied. The essential characteristics of the concept of personnel competitiveness are characterized. The place and role of individual qualities of personnel and its competitive potential in the formation, realization and development of the competitive advantages of an enterprise, which determine the competitiveness of an economic entity, are identified. The main properties of the personnel competitiveness are characterized.

Keywords: *an enterprise, personnel, competitiveness, human resources, the personnel competitiveness, a comprehensive approach.*

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Михайлова, А.М. Волосов, А.С. Мальцева

У статті досліджено наукові погляди щодо ролі персоналу в конкурентній боротьбі та забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Проаналізовані існуючі теоретичні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність персоналу». Розглянуто окремі аспекти кожного із підходів різних вчених на сутність поняття «конкурентоспроможність персоналу». Визначено, що під «конкурентоспроможністю персоналу» слід розуміти його здатність до досягнення цілей організації в умовах боротьби за обмежені ресурси та споживачів, а спроможність персоналу визначається певними його якостями, які є суб'єктивними умовами успішної діяльності. Виділено два напрями у трактуванні сутності конкурентоспроможності персоналу: перший – відбиває характеристики, за якими визначається конкурентоспроможність кожного працівника на ринку праці і більшою мірою розкриває сутність конкурентоспроможності такого ресурсу як робоча сила; другий – розглядає конкурентоспроможність персоналу як комплексне поняття і визначається сукупністю конкурентних переваг та здатністю їх реалізовувати, що є результатом взаємодії всіх працівників і впливу на конкурентну позицію

підприємства. Продемонстровано зв'язок конкурентоспроможності персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано сутнісні риси поняття конкурентоспроможність персоналу: особистісні якості, притаманні окремому працівнику; такі, що відповідають вимогам роботодавця та ринку. Виявлено місце і роль індивідуальних якостей персоналу та його конкурентного потенціалу у формуванні, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємства, якими й визначається конкурентоспроможність суб'єкту господарювання. Охарактеризовано основні властивості конкурентоспроможності персоналу: дуалістичність, динамічність, відносність, значущість, причинно-наслідкова замкнутість, слабка формалізованість, неповна залежність від підприємства. Наголошено на комплексності дослідження конкурентоспроможності персоналу підприємства в контексті дослідження її видів та методичного інструментарію управління.

***Ключові слова:** підприємство, персонал, конкурентоспроможність, кадровий потенціал, конкурентоспроможність персоналу, комплексний підхід.*

Problem statement in general terms. The conditions of functioning of the modern domestic enterprises are characterized by a dynamically changing external environment, a threatening political situation, growing pressure from competitors, instability of demand for goods and services, and a shortage of highly qualified personnel in the labor market. In such circumstances, one of the most important reserves, factors of market survival and long-term sustainable development is the company's personnel.

Sustainable development of an enterprise in a highly competitive environment is impossible without focused, motivated, coordinated activities of qualified personnel. At the same time, the internal organizational environment and the personnel management system that has developed in many domestic enterprises, do not contribute to solving the problem of forming, retaining and developing highly competitive personnel, i.e. personnel that, in the face of significant competition, is able to ensure the required level of competitiveness and the dynamics of enterprise development. The difficulties of forming competitive personnel are intensified by military operations and a huge reduction in the working population, which indicates the relevance of the issues under consideration.

Analysis of recent research and publications. Despite the sufficient attention of researchers to the issues of personnel management, the coverage of the problems of its competitiveness is mostly fragmentary. A. Marshall, M. Porter, P. Drucker, A. A. Thompson and A. J. Strickland emphasized the importance of personnel capable of winning the competition and ensuring the competitiveness of an enterprise. More specifically, the competitiveness of this factor is highlighted in the works of the following domestic scientists as

N. Hlevatska [3], M. Semykina [9], V. Kolomiyets [12], I. Tsvyetskova [15], O. Kharun [21] and others.

Considering the concept of “the personnel competitiveness”, scientists demonstrate different views on its essence.

A number of researchers reveal the content of the category through a set of certain qualitative characteristics of the employees that meet the requirements of an employers in terms of education, professions and qualification levels. This interpretation is provided by D. Bohynia and E. Hrosheleva [1; 2]. The authors consider employees “as a specific product ‘labor force’.

N. Hlevatska presents the competitiveness of personnel as a set of psychological, physical and mental qualities necessary for an individual to perform a certain job, as well as the ability of the workforce in the context of economic transformation [3]. The latter statement is important for understanding the need for continuous improvement of personnel characteristics and their role in a dynamic environment. On the other hand, the list of characteristics given by her, in our opinion, is insufficient to solve the problems of competitiveness in the modern economy. This is confirmed by the position of O. Tsymbal, according to which the competitiveness of personnel is determined not only by the set of characteristics of the population in the labor market, but also by the ability to ensure the realization of personal interests through labor activity [4], based on a certain level of development of the personnel properties.

The approach of these authors, in our opinion, does not fully reveal the essence of the personnel competitiveness, since the presence of the certain qualitative characteristics and the ability to realize personal interests do not yet indicate the ability of their bearers to be better than competitors. While it is the possession of the necessary qualities that is the crucial point and one of the mandatory conditions to ensure future competitiveness.

Basically, demonstrating a similar approach, other researchers expand the content of the personnel competitiveness by including, along with personal qualities, such essential characteristics as the level of knowledge, skills, and competencies that meet both the needs of employers and market requirements [5-8].

As a substantive characteristic scientist also note the ability to win in market competition [5, 6, 8] and the impact of personnel labor activity on the effective operation of the enterprise [7, 8].

However, these researchers and other ones have not come to a single conclusion about the essence of the concept of “the personnel competitiveness”, the system of its assessment and the relevant methodological tools, which leads to a more detailed consideration.

theosophies issues.

The goal of the article is the studying of the scientific approaches to the essence of competitiveness of enterprise personnel as a determinant of competitiveness of an enterprise.

Description of the main research material. The tasks of sustainable development of the business entities in the context of a high competition and dynamism of the external environment can be realized only with the existence of personnel, capable to achieve strategic goals, ensuring the dynamics of enterprise development in a tough struggle with the personnel of competing organizations. Accordingly, there is a practical need to consider the concept of “the personnel competitiveness” as a certain ability of employees.

The starting point for the formation of such a quality as “the personnel competitiveness” is competition - rivalry, competition of people, groups, organizations in achieving similar goals, better results in a particular area. If competition is understood as the rivalry of socio-economic entities for limited resources and consumers to achieve their goals, then competitiveness is seen as the ability of an entity to compete. Hence, the “competitiveness of personnel” should be understood as their ability to achieve the goals of the organization in the context of the struggle for limited resources and consumers. And the capacity of the staff is determined by certain qualities of the staff, which are subjective conditions for successful activity.

M. Semykina defines the competitiveness of personnel as the predominance of competitors in the labor market. The author presents it as a “systemic triad”, the content of which is revealed through the following:

- a set of certain properties (qualitative and valuable) of employees who are in demand in the labor market;
- the ability of a particular employee to meet the requirements of the employers, the market and similar characteristics of other employees represented in the labor market in terms of education, qualifications, business and professional qualities;
- the ratio of the result from the use of personnel and the costs of its acquisition, training, maintenance, etc. [9].

Despite the development of this approach in the direction of expanding the essential characteristics of this category, it is more concerned with the competitiveness of each individual employee, which manifests itself as a result of competition in the labor market. However, there is no mention of competition in the market of goods and services, where the results of labor resources' work are presented, because we can talk about the competitiveness of personnel only due to the conditions of competitiveness of goods and services. At the same time, the above-mentioned positions of scientists, though indirectly, trace the connection between the competitiveness of

employees and the effective operation of the enterprise and the achievement of positive results. This aspect is also emphasized by N. Мартинюк and O. Brusyentseva [10, 11].

Supporters of another direction in the process of disclosing the content of the personnel competitiveness consider its connection with the competitiveness of the enterprise. In particular, V. Kolomiyets defines competitiveness as “a set of sources of competitive advantages and the advantages of the enterprise's personnel, as well as the ability to realize them in the interests of the employees themselves, the enterprise and society as a whole” [12]. The author also emphasizes the complexity of this category, specifies the ability to form and realize competitive advantages through the ability to generate and implement innovations better than competitors [12].

Similarly, the competitiveness of personnel is characterized by E. Shelest and A. Danilkova [13]. It is important to emphasize the ability to realize competitive advantages both in the present and in the future, that is, the dynamism of this category [13].

O. Slavhorodska and V. Shcherbak note that the realization of employees' own competitive advantages contributes to the achievement by the enterprise of a better competitive position in the market compared to other participants [14]. That is, the competitiveness of an enterprise is largely determined by the competitiveness of its personnel.

An integrated approach to the interpretation of the essence of staff competitiveness is demonstrated by I. Tsvyetskova, who considers it from two perspectives. Firstly, as an essential characteristic, the scientist notes, like most scientists, a set of personal characteristics and professional qualities of personnel, which are the basis for the formation of its potential [15]. This thesis allows us to understand the initial stage of formation of staff competitiveness and, subsequently, the competitiveness of the enterprise, since it is the potential that characterizes the capabilities, which is due to the quantitative and qualitative state of employees and allows to obtain the desired result. As a complex characteristic, human resources potential is based on the interconnection of professional characteristics, knowledge and competencies of individual employees and their interaction. According to I. Tsvyetskova, another essential characteristic of staff competitiveness is the ability to ensure the competitiveness of the enterprise, i.e., the next link in the chain of competitiveness formation is revealed [15]. Thus, this vision allows not only to establish a link between the competitiveness of personnel and the enterprise, but also to identify the causes and consequences. An important aspect for understanding the cause-and-effect relationship is also the dependence of competencies on management effectiveness identified by scientists [6, 10, 12].

Thus, in interpreting the essence of staff competitiveness, two directions can be distinguished (Fig. 1).

The first direction reflects the characteristics that determine the competitiveness of each employee in the labor market and to a greater extent reveals the essence of the competitiveness of such a resource as labor force. According to the second direction, the competitiveness of personnel is a complex concept and is determined by a set of competitive advantages and the ability to fulfill them, which are the result of the interaction of all employees and affect the competitive position of the enterprise. In this case, we can speak of “the personnel competitiveness”.

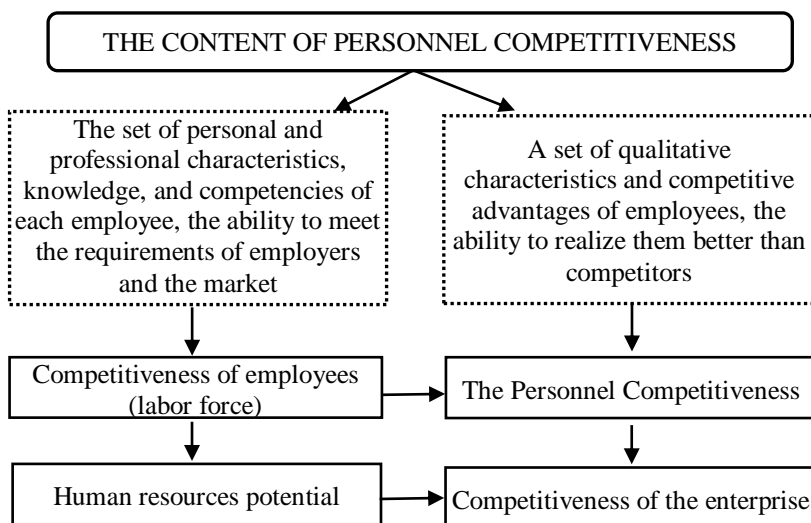


Fig. 1. Meaning Of The Concept Of “The Personnel Competitiveness” And The Interrelation With The Enterprise Competitiveness, compiled by the authors

Figure 1 also demonstrates the connection between the competitiveness of personnel and the competitiveness of the enterprise, which manifests itself in the following manner. Competitive employees form the human resources potential and ensure the competitiveness of personnel (in case of an effective personnel policy on the formation and development of personnel, organization of their interaction, and management decisions). The latter, according to most researchers and practitioners, is a determining factor in ensuring the competitiveness of an enterprise. The results of confrontation with competitors and the competitive position of an enterprise depend on the ability of personnel to form and fulfill competitive advantages.

This is emphasized by T. Repich, who notes that “the competitiveness of the organization is directly related to the competitiveness of the staff, and this indicator directly characterizes the potential of the enterprise” [16]. The author also notes that the creation of a competitive enterprise should begin with the selection and formation of personnel capable of strengthening the competitive position of the enterprise [16]. The classics of strategic management also note that “talented, qualified, experienced people are not only a resource that allows to effectively achieve the set goals, but also a source of a competitive advantage” [17]. This influence is explained by the specifics of personnel in the resource system, as well as its role in the realization of the enterprise's goals.

Personnel is the main asset of any enterprise due to its peculiarities compared to other resources. On the one hand, it is one of the company's resources along with technical, technological, information, financial, etc. On the other hand, it is an entity that uses these resources to ensure the company's operations and sets them in productive motion. Without the availability of appropriate personnel, it becomes impossible to create the necessary resource base, form sufficient technical, technological, financial, information, and innovation potentials, use them effectively, and ensure the development of the enterprise based on digital technologies and innovations. The personnel also form the company's management, which determines the efficiency of management, the level of organizational activity, the proper motivational mechanism, the timely implementation of all goals and objectives, etc. In other words, it is competitive personnel that ensures effective management and achievement of competitiveness of products (services), which are recognized by scientists as components of the company's competitiveness. This is due to the fact that personnel not only carry out business activities that result in certain products or services, but also manage them. That is why personnel is a determining factor and source of enterprise competitiveness.

The decisive place of personnel in ensuring the competitiveness of an enterprise is based on its uniqueness. The resources used by an enterprise are mostly available for purchase on the market and can be copied. Accordingly, the formation of competitive advantages on their basis becomes possible only for a short period of time, which does not meet the objectives of long-term success. Instead, each enterprise forms its own quantitative and qualitative composition of personnel, whose members have certain personal characteristics, level of education, knowledge and qualifications, length of service, age and professional mobility, which makes them special and unique for a particular enterprise.

Staff is also a source of intellectual capital. Firstly, it includes the collective knowledge and competencies of an enterprise that cannot be transferred from one organization to another. Secondly, the staff develops and creates such elements of intellectual capital as patents, trademarks, information resources, technologies, etc., which also cannot be copied due to the existence of protective mechanisms.

As a carrier of knowledge, information, and experience, any employee can apply, accumulate, replenish, and transfer them. This distinguishes personnel from other resources, which wear out and lose their certain qualities in the process of use. Knowledge and experience are inexhaustible resources, which is confirmed by the research of many scholars. In particular, E. Toffler notes that knowledge as a resource “can be distributed without limit, cannot be spent, and can be easily dispersed among a large number of people” [18]. Other scholars note that personnel develop independently, forms and uses enterprise resources in various combinations and is characterized by increasing value [15].

The formation of a staff with a specific set of knowledge, experience and competencies, their continuous improvement and development, as well as a specific organizational mechanism and motivational solutions, cannot be fully copied and reproduced by other business entities. Therefore, they become sources of strategic competitive advantages of the enterprise, which ensure competitiveness in the current period and in the strategic perspective, provided they are implemented. Of course, personnel without other resources and their effective use will not be able to function, let alone succeed in competition. But, nevertheless, the role of personnel in ensuring the competitiveness of the enterprise is crucial. W. Petty noted that labor is the “father of wealth” [19]. Nowadays, it is believed that the competitive advantages of an enterprise are the result and consequence of constructive thinking, the carrier of which is the staff [15, 20]. Accordingly, the main source of formation of key competencies and, on their basis, competitive advantages is personnel and its influence on the competitive policy of the enterprise.

The above not only highlights the role of personnel and its competitive potential in ensuring the competitiveness of the enterprise, but also the main properties of personnel competitiveness (Fig. 2).

The duality stems from the similar characterization of the personnel itself as an object and a subject of management. The double meaning is manifested as follows. On the one hand, the competitiveness of personnel is characterized by a set of objective properties of personnel that reflects the current situation with personnel. On the other hand, it includes a

characterization of the ability of personnel to ensure the competitiveness of the enterprise.

The duality also implies such a property as causal closeness, the essence of which is that the competitiveness of personnel maintains itself independently. Due to the specific characteristics of employees, competitive personnel is formed that can ensure the competitiveness of the enterprise.

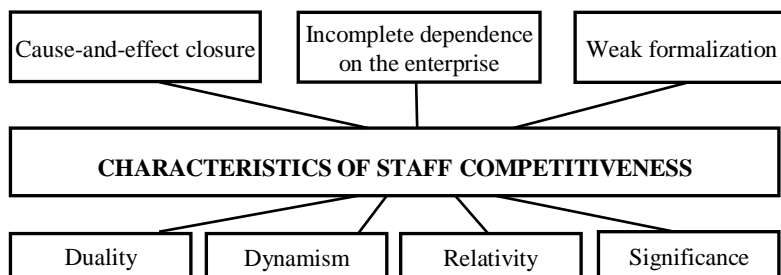


Fig. 2. The main characteristics of the concept of “personnel competitiveness”, based on [7, 15, 21]

The relativity of staff competitiveness lies in its manifestation in the market compared to competitors. Despite the fact that the competitiveness of personnel is determined for a certain period, it is a dynamic characteristic, since it can also change with changes in time or market conditions. Because of this characteristic, the relativity of staff competitiveness in relation to time and market conditions is also manifested.

Scientists also note such a property as targeted nature. The competitiveness of personnel is related to the target orientations of the enterprise and is determined by the ability of personnel to realize the set goals. Thus, personnel may be competitive for some goals, and vice versa for others.

A number of scholars distinguish such a characteristic of staff competitiveness as weak formalization [15, 21]. It is a continuation of the previous one, i.e., the dual content of staff competitiveness due to difficulties in assessing the qualitative characteristics of staff due to their subjective nature and insufficient development of the relevant methodological tools.

Another feature of staff competitiveness is that it does not fully depend on the enterprise. This is due to the presence of certain characteristics (personal characteristics, education, qualifications) that do not depend on the decisions of the management of the business entity. External changes that affect the competitiveness of personnel also do not depend on the company's decisions.

It is also important to note such a property of personnel competitiveness as its importance for achieving the competitiveness of the enterprise, which is confirmed by the above arguments regarding its role in the competitive struggle.

Conclusions. Consideration of the substantial content of the personnel competitiveness shows the multidimensionality and complexity of this concept, which leads to ambiguity in approaches to the interpretation of its essence. The personnel competitiveness requires a comprehensive study that meets the requirements of its practical use. Possessing a number of specific properties, the personnel competitiveness is an integral determinant of the competitiveness of an enterprise entity and contributes to its achievement. Further systematization of the types of the personnel competitiveness will be the basis for the full disclosure of its essence and will create preconditions for an effective solution of the tasks of its management.

Список джерел інформації / References

1. Богиня Д. П., Куликов Г. Т., Лісогор Л. С. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: монографія. Київ: Інститут економіки, 2003. 213 с.

Bohynia, D., Kulykov, H., Lisohor, L. (2003). *Konkurentospromozhnist robochoyi syly v systemi sotsialno-trudovykh vidnosyn: monohrafiya* [Competitiveness of the workforce in the system of social and labor relations: monograph]. Kyiv: Institute of Economics [in Ukrainian].

2. Грошелева О. Г. Конкурентоспроможність управлінського персоналу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2008. 17 с.

Hrosheleva, O. (2008). *Konkurentospromozhnist upravlinskoho personalu* [Competitiveness of management personnel]. Extended abstract of candidate's thesis. Dnipropetrovsk [in Ukrainian].

3. Глевацька Н. М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону: методологія та напрями забезпечення: автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01. Київ, 2006. 22 с.

Hlevatska, N. (2006). *Konkurentospromozhnist robochoyi syly rehionu: metodolohiya ta napryamy zabezpechennya* [Competitiveness of the labor force of the region: methodology and directions of provision]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

4. Цимбал О. І. Незайняте населення України: оцінка та напрями забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.09.01. Київ, 2000. 20 с.

Tsybal, O. (2000). *Nezaynyate naseleння Ukrainy: otsinka ta napryamy zabezpechennya konkurentospromozhnosti na rynku pratsi* [Unemployed population of Ukraine: assessment and directions of ensuring competitiveness in the labor market]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

5. Грішнова О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Україна: аспекти праці. 2004. № 3. С. 3–9.

Hrishnova, O. (2004). Konkurentospromozhnist personalu pidpryyemstva [Competitiveness of the company's personnel]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, 3, 3-9 [in Ukrainian].

6. Сазонова Т. О., Литвинюк А. А. Конкуренстоспроможність персоналу як фактор успішності сучасної організації. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 28 трав. 2018 р. / ОНПУ. Одеса, 2018. С. 65–67.

Sazonova, T., Litvinyuk, A. (2018). Konkurentospromozhnist personalu yak faktor uspishnosti suchasnoyi orhanizatsiyi [Competitiveness of personnel as a factor of success of a modern organization]. *Aktualni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu: materialy VII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi – Actual problems of management theory and practice: Materials of the VII International Scientific and Practical Conference, May 28, Odesa*, 65-67 [in Ukrainian].

7. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопань А. М. Конкуренстоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

Oliyunk, A., Pikhulya, O., Romanova, O., Lopan, A. (2020). Konkurentospromozhnist personalu yak skladova efektyvnoyi diyalnosti pidpryyemstva [Competitiveness of personnel as a component of effective enterprise activity]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 1, 97-101 [in Ukrainian].

8. Леган І. М. Конкуренстоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 2. С. 127–132.

Lehan, I. (2019). Konkurentospromozhnist personalu pidpryyemstva: teoretyko-metodolohichnyy aspekt [Competitiveness of enterprise personnel: theoretical and methodological aspect]. *Vcheni zapysky Tavriyskoho natsionalnoho universytetu im. V.I. Vernadskoho. Ekonomika i upravlinnya – Scientific notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Economics and Management*, 30(69), 2, 127-132 [in Ukrainian].

9. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: монографія. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.

Semykina, M. (2003). *Motyvatsiya konkurentospromozhnoyi pratsi: monohrafiya* [Motivation of competitive work: monograph], Kirovohrad: PiK [in Ukrainian].

10. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економічний дискурс*. 2016. Вип. 2. С. 15–28.

Martynyuk, N. (2016). Kontseptualni pidkhody do traktuvannya sutnosti konkurentospromozhnosti personalu pidpryyemstva [Conceptual approaches to the interpretation of the essence of the competitiveness of the company's personnel]. *Ekonomichnyy dyskurs – Economic discourse*, 2, 15-28 [in Ukrainian].

11. Брусенцева О. А. Конкуренстоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Економіка та управління*. 2017. № 3. С. 62–68.

Brusyentseva, O. (2017). Konkurentospromozhnist personalu yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Personnel competitiveness as a component of enterprise competitiveness]. *Naukovyy visnyk UMO. Ekonomika ta upravlinnya – Scientific Bulletin of UMO. Economics and management*, 3, 62-68 [in Ukrainian].

12. Коломієць В. М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Держава та регіони*. 2006. № 4. С. 169–172.

Kolomiyets, V. (2006). Mistse konkurentospromozhnosti personalu v systemi trudovykh vidnosyn pidpryyemstva [The place of competitiveness of personnel in the system of labor relations of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 4, 169-172 [in Ukrainian].

13. Шелест Є. О., Данілкова А. Ю. Формування дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 2. С. 144–149.

Shelest, Ye., Danilkova, A. (2021). Formuvannya definitsiyi ponyattya “konkurentospromozhnist pidpryyemstva” [Formation of the definition of the concept of “enterprise competitiveness”]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 5, 2, 144-149 [in Ukrainian].

14. Славгородська О. Ю., Щербак В. Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. № 8. С. 94–101.

Slavhorodska, O., Shcherbak, V. (2005). Klyasyfikatsiya konkurentnykh perevah personalu pidpryyemstva [Classification of competitive advantages of enterprise personnel]. *Naukovi pratsi DonNTU, Seriya ekonomichna – Scientific works of DonNTU. The series is economical*, 8, 94-101 [in Ukrainian].

15. Цвєткова І. І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 119–125.

Tsvyetkova, I. (2006). Konkurentospromozhnist personalu: sutnist ta mistse u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Personnel competitiveness: essence and place in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Kultura narodov Prychornomor'ya – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 88, 119-125 [in Ukrainian].

16. Репіч Т. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова загальної конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2010. № 36. С. 175–179. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/2920>.

Repich, T. (2010). Konkurentospromozhnist personalu yak skladova zahalnoyi konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Personnel competitiveness as a component of the overall competitiveness of the enterprise]. *Naukovi pratsi NUKHT – Scientific works of the National Technical University of Ukraine*, 36, 175-179. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/2920> [in Ukrainian].

17. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J. III., Gamble, J. E. (2004). *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. 14th Ed. McGraw-Hill/Irwin.

18. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 3–4. С. 73–82.

Martyniuk, N., Cherevko, D. (2015). Rozvytok personalu yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryyemstv [Personnel development as a factor in increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian economy*, 8, 3-4, 73-82 [in Ukrainian].

19. Корнійчук Л. Я., Татаренко Н. О. Історія економічних учень: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 564 с.

Korniychuk, L., Tatarenko, N. (2001). *Istoriya ekonomichnykh uchen: pidruchnyk* [History of economic students: textbook]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

20. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.

Nemtsov, V., Dovhan, L. (2002). *Stratehichnyu menedzhment: navch. posibnyk* [Strategic management: academic. manual]. Kyiv: Express-Polygraph [in Ukrainian].

21. Харун О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 14. С. 62–73.

Kharun, O. (2016). Konkurentospromozhnist personalu pidpryyemstva v konteksti rozvytku trudovoho potentsialu [Competitiveness of enterprise personnel in the context of developing labor potential]. *Ekonomika subyektiv hospodaryuvannya – Economy of government subjects*, 14, 62-73 [in Ukrainian].

Михайлова Олена Валентинівна, канд. екон. наук, кафедра економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет; e-mail: emi030865@gmail.com.

Mykhailova Olena, PhD in Economics, Department of Economics and Business, State Biotechnological University; e-mail: emi030865@gmail.com.

Волосов Анатолій Михайлович, канд. екон. наук, кафедра економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет; e-mail: volosov63@gmail.com.

Volosov Anatoly, PhD in Economics, Department of Economics and Business, State Biotechnological University; e-mail: volosov63@gmail.com.

Мальцева Анжеліка Євгенівна, студентка, факультет економічних відносин та фінансів, Державний біотехнологічний університет; e-mail: lika033ru@gmail.com.

Maltseva Anzhelika, student, Faculty of Economic Relations and Finance, State Biotechnological University; e-mail: lika033ru@gmail.com.

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

УДК 65.016

РИНКОВА СТІЙКІСТЬ ОРГАНІЧНИХ ОПЕРАТОРІВ

**Н.Л. Савицька, Е.В. Пахуча, О.М. Прядко,
Р.Д. Сальніков, Д.Р. Безсонцева**

У статті проаналізовано підходи до трактування поняття «ринкова стійкість», сформовано складові ринкової стійкості органічних операторів, які її визначають. Досліджено тенденції зміни внутрішнього і зовнішнього споживчого ринку органічних продуктів. Проведений аналіз інтегрованого показника ринкової стійкості органічних операторів. Визначені складові маркетингового забезпечення ринкової стійкості органічних операторів.

Ключові слова: ринкової стійкості, органічні оператори, органічна продукція, конкурентоспроможність, маркетингове забезпечення, ринок органічної продукції.

MARKET STABILITY OF ORGANIC OPERATORS

**N. Savytska, E. Pakhucha, O. Prydko,
R. Salnikov, D. Bezsontseva**

The research analyses various scientific approaches to the interpretation of the concept of "market sustainability". Thus, according to the study, the market sustainability of organic operators was defined as the ability to maintain and develop demand for organic products, to retain and expand their market share among consumers seeking organic products. The main components of the market sustainability of organic operators are grouped, which together form the market sustainability of organic operators and help them to withstand the challenges and competition in the organic products industry. It is established that one of the important indicators of the efficiency of the agricultural sector includes the assessment of the organic market. Without a properly functioning market for organic products, it is impossible to achieve the main goal of any business activity - making a profit. Such a market is not only an indicator of the health of the sector, but also an important indicator of sustainable development and contributes to the preservation of natural resources and consumer health. The dynamics of sales of organic products is studied, which indicates an increase in the pace of development of the organic market before the war in Ukraine. The main challenges in the domestic organic market are disruption of the supply chain, migration of a significant number of organic consumers, and a decrease in purchasing power and demand for organic products. Exports of organic products have hardly changed significantly over the period under study. A comparative analysis of companies belonging to the same strategic group

and being the leading exporters of vegetable products was carried out to determine the key aspects of the formation of competitive advantages of producers in this market. By analysing the structure of market sustainability indicators, it is found that such indicators as customer loyalty, brand reputation and level of competitiveness have the greatest impact on the market sustainability of an enterprise. Based on the conducted research, the article develops proposals for marketing support of market sustainability of organic operators, which will help organic operators to create an effective marketing strategy aimed at ensuring market sustainability and attracting the target audience.

Key words: *market stability, organic operators, organic products, competitiveness, marketing support, organic market.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Органічні оператори зіштовхуються з різноманітними викликами та можуть мати різні рівні стійкості на ринку. Споживачі все більше виявляють інтерес до органічних продуктів через їх переваги для здоров'я та довкілля. Це створює можливості для росту органічного ринку, але також ставить підвищені вимоги до якості та стійкості продуктів та бізнесу. Зі зростанням попиту на органічні продукти збільшується й конкуренція серед виробників та продавців. Щоб залишатися конкурентоспроможними, органічні оператори повинні мати ефективні стратегії маркетингу, добре встановлені канали розподілу та високу якість продуктів. Органічні оператори повинні сформувати довіру споживачів щодо якості та етики продукції, що вимагає чіткої інформації про виробництво, сертифікацію та дотримання вимог органічних стандартів. Органічні виробники зіштовхуються з різними ризиками, такими як втрата врожаю через погодні умови або захворювання, проблеми зі зберіганням та транспортуванням, а також ризики, пов'язані з недобросовісною конкуренцією або непередбачуваними змінами на ринку. Сучасні виклики та трансформація ринкових відносин підкреслюють важливість для органічних операторів мати стійку позицію на ринку та ефективно управляти своїм бізнесом, щоб вони могли успішно функціонувати в умовах зростаючого попиту та конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення розвитку та функціонування ринку органічної продукції в Україні привертає увагу багатьох науковців через його складність та важливість [1-3, 5, 8-9, 12]. Дослідження тенденцій зміни ринкової стійкості підприємств на ринку в умовах постійних змін та нових викликів – це складне завдання, яке важливе для практики, вчені досліджують це питання у своїх наукових працях як в Україні, так і за кордоном [4, 6, 7, 10]. Горюнь І. та Петровський С. підкреслюють, що розвиток органічного виробництва має безліч переваг – екологічні, економічні та соціальні. Науковці

вважають, що однією з головних перешкод для швидкого розвитку органічного ринку в Україні є низька купівельна спроможність споживачів [1]. Тому створення маркетингових стратегій, включаючи сегментацію ринку за результатами досліджень попиту, є важливим завданням у формуванні ринку органічної продукції. Амонс С. вивчає поточний стан та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні та вказує на значний невикористаний потенціал країни у цьому напрямку [2, с. 232]. Наукові дослідження у цьому напрямку можуть допомогти підвищити якість та кількість органічних продуктів на ринку.

Хаєцька О., розглядаючи перспективи розвитку ринку органічної продукції, підкреслює, що розвиток органічного виробництва в Україні стимулює розвиток сільських територій, надаючи можливість фермерам працювати в гармонії з природою, та сприяє підвищенню рівня життя сільського населення та загального добробуту країни, сприяє формуванню екологічно свідомого споживача та підтримує здоров'я нації, зменшуючи використання хімічних добрив та отруйних пестицидів [3, с. 46]. Це також сприяє покращенню іміджу України на світовому ринку органічної продукції та зміцнює її потенціал щодо експорту.

Метою статті передбачено висвітлити особливості розвитку та тенденції зміни ринкової стійкості органічних операторів в Україні з позиції практичного аспекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для багатьох вітчизняних підприємств основною метою поки залишається виживання, і для забезпечення їх стійкого розвитку використання відповідних механізмів є надзвичайно важливим. У сучасних умовах підприємства в основному вдаються до механізмів диверсифікації й реструктуризації. Вони прагнуть самостійно формувати своє середовище, створюючи різноманітні корпоративні структури, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкість [4]. Ринкова стійкість підприємств – здатність будь-якого підприємства зберігати свою конкурентоспроможність і утримувати певний ринковий підібраний протягом тривалого періоду часу. Це означає, що підприємство здатне адаптуватися до змін в ринкових умовах, зберігати свою частку ринку та забезпечувати стабільність у виробництві та продажах. Ринкова стійкість органічних операторів – конкретна форма ринкової стійкості, яка застосовується до органічних виробників та виробників органічних продуктів. Органічні оператори – це підприємства, які спеціалізуються на виробництві, обробці, дистрибуції та/або продажу органічних продуктів. Ринкова стійкість органічних

операторів оцінюється в контексті їхньої здатності зберігати та розвивати попит на органічні продукти, втримувати та розширювати свою частку ринку серед споживачів, які прагнуть органічну продукцію.

Ринкова стійкість органічних операторів визначається комплексом факторів, які дозволяють їм ефективно функціонувати, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Основні складові ринкової стійкості органічних операторів сформували в табл. 1.

Таблиця 1 – Складові ринкової стійкості органічних операторів

Складові	Характеристика
Якість продукції	Оскільки споживачі органічних продуктів зазвичай більше уважно відносяться до якості, важливо, щоб продукція відповідала високим стандартам якості і безпеки
Споживчий попит	Ринкова стійкість оператора органічних продуктів також залежить від зміцнення попиту на органічні продукти як серед основних споживачів, так і серед нових ринків
Маркетингові стратегії	Розробка маркетингових стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, розширення аудиторії та підвищення свідомості про бренд, є важливою складовою ринкової стійкості
Екологічна відповідальність	Оскільки органічні продукти асоціюються з екологічним виробництвом, важливо, щоб оператори дотримувалися екологічних стандартів і зберігали свою репутацію як екологічно відповідальні виробники
Адаптивність і інновації	Здатність операторів швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та реагувати на нові технології і тенденції також є ключовим фактором ринкової стійкості
Стійкість виробництва	Забезпечення стабільного виробництва органічних продуктів в умовах зміни погодних умов, коливання попиту та інших факторів є важливою складовою ринкової стійкості. Органічні оператори повинні розробляти плани управління ризиками та виробництва, щоб забезпечити стійкість виробництва та постачання
Соціальна відповідальність	Здатність підприємства взяти на себе соціальну відповідальність, наприклад, стосовно умов праці працівників, відносин з постачальниками та споживачами, також важлива для підтримки репутації та стійкості на ринку.

Джерело: авторська розробка

Ці складові спільно формують ринкову стійкість органічних операторів і допомагають їм протистояти викликам та конкуренції у галузі органічних продуктів.

Один з ключових показників ефективності функціонування аграрного сектора включає в себе оцінку ринку органічної продукції. Цей ринок відображає складні соціально-економічні відносини, що виникають у процесі обміну, і виступає механізмом реалізації товарів. Без належно функціонуючого ринку органічної продукції не можливо досягти головної мети будь-якої підприємницької діяльності – здобуття прибутку. Такий ринок є не лише показником здоров'я сектора, а й важливим індикатором сталого розвитку та сприяє збереженню природних ресурсів та забезпеченню здоров'я споживачів.

Зазначимо, що кількість підприємств, які працюють в органічному секторі, нині в Україні становить 462 органічних операторів, які займаються експортом чи імпортом, із них 380 виробників. Лідерами за сертифікованими площами сільськогосподарських земель є Тернопільська і Херсонська області, Одеська, Житомирська, Черкаська і Запорізька області [1].

Більшість українських органічних господарств розміщені у Київській, Одеській, Херсонській, Полтавській, Вінницькій, Закарпатській, Львівській та Житомирській областях [5]. Ці регіони відзначаються сприятливими кліматичними умовами, розвинутою сільськогосподарською інфраструктурою та доступністю ринків збуту. Якщо порівнювати, то в Європі близько 430,8 тис. виробників органічної продукції (343,6 тис із них – у ЄС) [6]. Останніми роками спостерігається активний розвиток внутрішнього ринку вітчизняної органічної продукції завдяки збільшенню обсягів власної переробки органічної сировини [5]. Починаючи з початку 2000-х рр., в Україні спостерігається стабільне щорічне зростання внутрішнього споживчого ринку органічних продуктів. Варто відзначити, що винятком є рік початку військового вторгнення росії, коли відбулося різке зниження споживчого ринку.

Визначили динаміку реалізації органічної продукції табл. 2. за даними [8]. Внутрішній ринок органічних продуктів був відзначений нарощуванням темпів до 2021 р. Умови війни суттєво позначилися на багатьох операторах органічного виробництва через окупацію та прямі напади, блокування портів, руйнування інфраструктури та ланцюгів поставок, а також значне підвищення цін на допоміжні продукти, паливо та логістику. Основними викликами на внутрішньому органічному ринку стали порушення ланцюга поставок, міграція значної кількості споживачів органічної продукції в інші регіони,

зниження купівельної спроможності та попиту на органічну продукцію, що призвело до скорочення внутрішнього ринку на 48,5% в порівнянні з попереднім періодом. Експорт органічної продукції за досліджуваний період нарощував темпи, лише до 2019 р., а у порівнянні з 2022 р. спостерігаємо незначне зменшення на 1,4%.

Таблиця 2 – Динаміка внутрішнього і зовнішнього споживчого ринку органічних продуктів України, 2016-2022рр.

Роки	Внутрішній		Зовнішній	
	Вироблено, т	Вартість, млн дол. США	Продано, т	Вартість, млн дол. США
2016	-	-	245100	78
2017	-	-	254000	102
2018	6700	21	390000	157
2019	7350	24	469000	189
2020	8778	26	332000	204
2021	9780	33	261000	222
2022	6280	17	245600	219
2022 р. у % до 2018 р.	93,7	80,9	62,9	139,5

Джерело: розраховано авторами на основі даних [8]

Для подальшого вивчення конкуренції та визначення ринкової стійкості підприємств, зосередились на дослідженні компанії Danube Agrarian, яка є важливим учасником ринку органічних овочів в Україні. Проведено порівняльний аналіз компанії з найближчими конкурентами, що входять до тієї ж стратегічної групи та є провідними експортерами овочевої продукції, для визначення ключових аспектів формування конкурентних переваг виробників на цьому ринку. На основі оцінки конкурентоспроможності компаній, побудували графік конкурентоспроможності компанії Danube Agrarian на ринку овочевої продукції в Україні (рис. 1).

Згідно аналізу Danube Agrarian, основними перевагами є великий органічний земельний банк, розмаїття овочевих культур, ефективні заходи з просування продукції та сильна позиція на ринку. Проте, слабкими сторонами, які потребують уваги, є несистемний контент на веб-сайті та обмежена експортна діяльність. Основна маркетингова стратегія повинна базуватися на диференціації, а під час розробки стратегії необхідно визначити ключові характеристики бренду Danube Agrarian. Показники ринкової стійкості органічних операторів можуть включати різноманітні аспекти, які відображають їхню здатність утримувати та розвивати свою позицію на ринку органічної продукції.

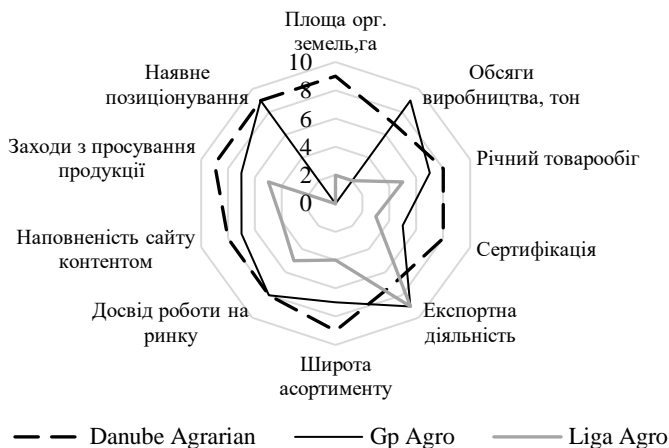


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності компанії **Danube Agrarian**, розраховано авторами на основі даних [8]

Аналізуючи структуру показників ринкової стійкості, зазначимо, що найбільший вплив мали лояльність клієнтів, репутація бренду та рівень конкурентоспроможності, тобто показники, що мають найбільший вплив на ринкову стійкість підприємства. Значення інтегрованого показника ринкової стійкості органічних операторів за 2021–2023 рр. свідчать про нестійке ринкове становище. Але динаміка його зростання протягом останніх років є позитивною, що підтверджується наочно представленими показниками (рис. 2).

Інтегральний показник ринкової стійкості

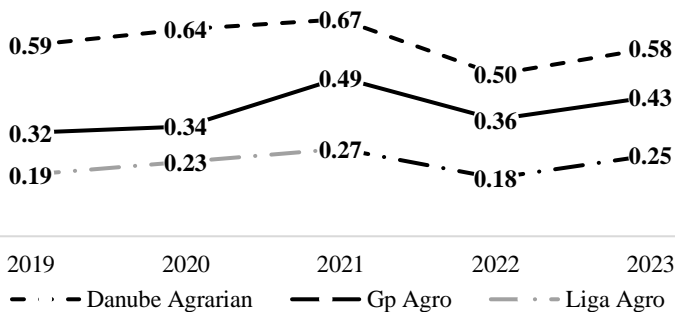


Рис. 2. Динаміка інтегрованого показника ринкової стійкості органічних операторів, розраховано авторами на основі даних [8]

Виходячи з динаміки інтегрованого показника ринкової стійкості органічних операторів у 2022 р. всі три підприємства зазнали падіння ринкової стійкості, що пов'язано з настанням військового конфлікту. Проте у 2023 р. бачимо деяке відновлення, хоча показники залишаються нижчими порівняно з 2021 р. Це може вказувати на те, що підприємствам потрібно час для відновлення та адаптації до нових умов, що підтверджує показник низького рівня управління ризиками. Спираючись на проведені дослідження [9-12] розробили пропозиції щодо маркетингового забезпечення ринкової стійкості органічних операторів (рис.3).



Рис. 3. Складові маркетингового забезпечення ринкової стійкості органічних операторів, авторська розробка

Складові маркетингового забезпечення ринкової стійкості органічних операторів допоможуть органічним операторам створити ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на забезпечення ринкової стійкості та залучення цільової аудиторії. Важливо постійно аналізувати результати та адаптувати стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі.

Отже, маркетингове забезпечення ринкової стійкості органічних операторів – це стратегічний підхід, спрямований на збереження та зміцнення позицій підприємств, які займаються виробництвом, переробкою або реалізацією органічної продукції на ринку. Основна

мета цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити стабільний попит на органічні продукти, зберегти лояльність клієнтів та збільшити конкурентоспроможність підприємств.

Висновки. В сучасних турбулентних умовах для більшості вітчизняних підприємств основною метою залишається виживання, і для забезпечення їх стійкого розвитку використання відповідних механізмів є надзвичайно важливим. Категорія «ринкова стійкість» описує здатність товару, бренду або компанії протистояти змінам на ринку і забезпечувати стійкий попит та прибутковість у тривалій перспективі. Ринкова стійкість органічних операторів – це здатність підприємств утримувати та розвивати свої позиції на ринку органічних продуктів у змінних умовах конкуренції, зміни споживчих уподобань та зовнішніх факторів. До складових ринкової стійкості органічних операторів віднесли: якість продукції; довіра споживачів; споживчий попит; ефективні маркетингові стратегії; екологічна відповідальність та сталість; адаптивність і інновації; стійкість виробництва; соціальна відповідальність. Маркетингове забезпечення ринкової стійкості органічних операторів вимагає комплексного підходу, спрямованого на збереження та зміцнення позицій на ринку. Отже, маркетингове забезпечення ринкової стійкості органічних операторів – це стратегічний підхід, спрямований на збереження та зміцнення позицій підприємств, які займаються виробництвом, переробкою або реалізацією органічної продукції на ринку. Основна мета полягає в забезпеченні сталого попиту на органічні товари, збереженні лояльності клієнтів і підвищенні конкурентоспроможності компаній.

Список джерел інформації / References

1. Городняк І., Петровський С. Аналіз ринку органічної продукції в Україні. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-5>
- Horodniak, I., Petrovskij, S. (2023). Analiz rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini [Analysis of the organic market in Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir*, 184, 31-35. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-5> [in Ukrainian].
2. Амонс С. Е. Стан та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні. *Сільське господарство та лісівництво*. 2021. № 3(22). С. 221–236.
- Amons, S. (2021). Stan ta perspektyvy rozvytku vyrobnytstva orhanichnoi produktsii v Ukraini [State and prospects of organic production in Ukraine]. *Silske hospodarstvo ta lisivnytstvo*, 3(22), 221-236 [in Ukrainian].
3. Хасцька О. П. Перспективи розвитку ринку органічної продукції в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 38–48.

Khaietska, O. (2019). Perspektyvy rozvytku rynku orhanichnoi produktsii v Ukraini ta sviti [Prospects for the development of the organic market in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 6, 38-48 [in Ukrainian].

4. Tupkalo, V., Cherepkov, S. (2022). Business stability ensuring mechanism of enterprise in modern market conditions. *Measurements Infrastructure*, 4. DOI: [https://doi.org/10.33955/v4\(2022\)-015](https://doi.org/10.33955/v4(2022)-015).

5. Офіційний сайт Федерації органічного руху України. URL: <http://www.organic.com.ua>.

Official website of the Federation of Organic Movement of Ukraine. Retrieved from <http://www.organic.com.ua> [in Ukrainian].

6. Калюжна Ю. П., Кошова Л. М. Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства під час виробництва органічної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 16–20.

Kaliuzhna, Yu., Koshova, L. (2022). Zabezpechennia vysokoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva pid chas vyrobnytstva orhanichnoi produktsii [Ensuring high competitiveness of the enterprise in the production of organic products]. *Infrastruktura rynku*, 63, 16-20 [in Ukrainian].

7. Крисанов Д. Ф. Управління ринковою стійкістю підприємства в умовах інтеграції України до ЄС. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2018. Вип. 3(38). С. 61–69.

Krysanov, D. (2018). Upravlinnia rynkovoio stijkistiu pidpriemstva v umovakh intehratsii Ukrainy do YeS [Managing the market sustainability of an enterprise in the context of Ukraine's integration into the EU]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavrijskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, 3(38), 61-69 [in Ukrainian].

8. Офіційний сайт інформаційного порталу OrganicInfo. URL: <https://organicinfo.ua/>.

Official website of the information portal OrganicInfo. Retrieved from <https://organicinfo.ua/> [in Ukrainian].

9. Пахуча Е. В., Севідова І. О. Сучасний стан діяльності суб'єктів бізнесу на ринку органічної продукції. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 72. С. 107-113. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023_15/0.71.

Pakhucha, E., Sievidova, I. (2023). Suchasnyj stan diialnosti subiektiv biznesu na rynku orhanichnoi produktsii [Current state of business activity in the organic market]. *Infrastruktura rynku*, 72, 107-113. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/uk/72-2023_15/0.71 [in Ukrainian].

10. Савицька Н. Л. Резильєнтний маркетинг як передумова розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, (08 груд. 2022 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 240–241. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272077>.

Savvtska, N. (2022). Rezylientnyj marketynh iak peredumova rozvytku biznesu. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Business, innovation, management: problems and prospects: III International scientific and practical conf.]*, Dec. 08, 2022, Kyiv: KPI im. Ihoria

Sikorskoho, 240-241. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272077> [in Ukrainian].

11. Жегус О. В., Ілляшенко О. В. Маркетингова аналітика в забезпеченні відновлення та розвитку суб'єктів бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 212–219. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-212-219>.

Zhehus, O., Illiashenko, O. (2023). Marketynhova analityka v zabezpechenni vidnovlennia ta rozvytku subiektiv biznesu v Ukraini [Marketing analytics in ensuring the recovery and development of business entities in Ukraine]. *Biznes Inform*, 7, 212-219. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-212-219> [in Ukrainian].

12. Негода Ю. В., Гузь М. М. Ринок органічної продукції в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-34>.

Nehoda, Yu., Huz M. (2023). Rynok orhanichnoi produktsii v Ukraini [Organic market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-34> [in Ukrainian].

Савицька Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: natalisavitska2010@gmail.com.

Savytska Nataliia, Dr. Sc. in Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management, State Biotechnological University; e-mail: natalisavitska2010@gmail.com.

Пахуча Єліна Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: ellinapakhucha@gmail.com.

Pakhucha Ellina, PhD in Economics, Associate professor, Associate professor at the department of marketing, reputation and customer experience management, State Biotechnological University; e-mail: ellinapakhucha@gmail.com.

Прядко Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: oliaprydko9598@gmail.com

Prydko Olha, PhD in Economics, Associate professor, Associate professor at the department of marketing, reputation and customer experience management, State Biotechnological University; e-mail: oliaprydko9598@gmail.com.

Сальников Руслан Дмитрович, здобувач вищої освіти, Державний біотехнологічний університет; e-mail: ruslansalnikov1777@icloud.com.

Salnikov Ruslan, student, State Biotechnological University; e-mail: ruslansalnikov1777@icloud.com.

Безсонцева Діана Романівна, здобувач вищої освіти, Державний біотехнологічний університет; e-mail: dbezsontseva606@gmail.com.

Bezsonseva Diana, student, State Biotechnological University; e-mail: dbezsontseva606@gmail.com.

УДК 339.92

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

К.Г. Храпач, А.А. Воронкова, Ю.Г. Батир

Процеси міжнародної інтеграції є динамічними і постійно розвиваються. Кількість інтеграційних утворень та угод зростає щороку, що свідчить про активний рух у напрямку глибшої співпраці між країнами. Нові партнерства, переговори та створення регіональних блоків – усі ці процеси є частинами зазначеного еволюційного процесу. Оцінка ефектів від інтеграційних процесів є складним завданням через множину факторів, що впливають на них. Кожне регіональне об'єднання має свої унікальні характеристики, такі як економічний стан країн-учасниць, рівень розвитку інфраструктури, правова база тощо.

***Ключові слова:** інтеграція, процес, країни, об'єднання, структура.*

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE PROCESS OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF INTEGRATION PROCESSES

K. Khrapach, A. Voronkova, Y. Batyr

In the conditions of increasing turbulence in world politics and economy, the analysis of effective integration associations from the point of view of identifying the best practices of cooperation becomes especially relevant. International integration processes are dynamic and constantly evolving. The number of integration entities and agreements is growing every year, which indicates an active movement in the direction of deeper cooperation between the countries. New partnerships, negotiations and creation of regional blocs - all these processes are parts of this evolutionary process. When analyzing the effectiveness of integration structures, it is necessary to take into account both current and potential political problems that can significantly complicate the processes of economic cooperation and the achievement of declared goals. The processes of economic integration take place both bilaterally and on a regional or global basis. A characteristic feature of integrations can now be called their development at the regional level: the creation of a coherent regional economic complex with unified supranational and intergovernmental authorities. economic integration creates good relations between countries in the process of free movement of goods, services, capital and labor, as well as mutual understanding in the field of economics, politics, legislation, and also ensures the exchange of information, etc. Therefore, the stages of development of integration depend on the level of political and economic consensus and the interests of the participants. In general, participation in integration groups, as a rule, has a positive effect on the economies of participating countries. An integration association, characterized by a

large market, increases the expected benefit from investments and reduces the risks associated with the sales market, which allows to reduce costs with the help of the growth of potential consumers. Increased competition stimulates the development of more efficient industries, which contributes to the competent allocation of resources. It is noted that it is difficult to objectively assess the effectiveness of integration processes. Currently, there is no single methodology that allows for an accurate assessment of all the effects of integration. It is emphasized that participation in this or that association may have different effects on different participating countries of the same bloc.

Keywords *integration, process, countries, association, structure.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Активатором інтеграційних процесів виступають різні чинники як економічного, так і політичного характеру. Обґрунтуванням цього процесу є його економічна доцільність, яка, як правило, виражається зростанням взаємної торгівлі між учасниками інтеграції, що веде в кінцевому підсумку до зростання результативних показників на макrorівні. З цією метою було сформовано свого часу такі відомі на сьогодні континентальні економічні блоки, як АСЕАН, НАФТА (з 1 жовтня 2018 року НАФТА припинило своє існування та було замінено на ЮСМКА), в рамках яких реалізується саме ця причина їхнього створення. Також можна відзначити і регіональні спілки, такі як Європейський Союз та Євразійський економічний союз тощо.

Із поглибленням розуміння процесів розвитку торгівлі та формування концепцій інтеграції стало все більш актуальним питання про те, як оцінити ефективність цих процесів, тобто, чи можна говорити про досягнення цілей інтеграції та висловити інтеграційні ефекти кількісно за допомогою методів економіко-математичного аналізу

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники внесли значний внесок у розвиток теорії та практики міжнародної економічної інтеграції через свої наукові праці та аналізи: Джейкоб Вайнер (американський економіст, який звернув увагу на значення міжнародної торгівлі та створив теорію митних союзів), Річард Купер (американський економіст, що вивчав питання торгівлі, інтеграції та міжнародного розвитку), Ернест Хаас (американський політолог, який досліджував процеси міжнародної інтеграції та створив термін «норми розподілу»), Степан Шамборовський (український економіст, який досліджував питання міжнародної торгівлі та інтеграції), Ігор Пузанов (український економіст, який спеціалізувався на міжнародній економіці та інтеграційних процесах), Володимир Мовчан (український економіст, який досліджував питання міжнародної економічної інтеграції та регіонального розвитку), Ігор Бураковський (український

економіст, який займався аналізом інтеграційних процесів у світовій економіці), Олена Булатова (український економіст, яка вивчає питання міжнародної економічної інтеграції та економічного розвитку) та ін.

Динамічний розвиток інтеграційних процесів у світі зумовлює необхідність поглиблення досліджень щодо оцінки ефективності згаданих процесів.

Мета статті – аналіз методичних підходів щодо оцінки ефективності інтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія митних союзів, розроблена Джейкобом Вайнером, має велике значення для розуміння впливу міжнародної економічної інтеграції на конкурентну силу країн. Зокрема, Вайнер у своїй праці «The Customs Union Issue» (1950) висвітлює два основних ефекти, які виникають внаслідок формування митних союзів:

1. Ефект створення торгівлі: Цей ефект виникає внаслідок зниження торговельних бар'єрів між країнами-членами митного союзу. Він призводить до збільшення торгівлі між цими країнами за рахунок збільшення обсягів експорту та імпорту.

2. Ефект переорієнтації торгівлі: Цей ефект виникає внаслідок зміни торговельних партнерів країн-учасниць митного союзу. Після утворення митного союзу країни можуть змінити свої торговельні відносини, звертаючи увагу на інші країни-члени союзу через зниження торговельних бар'єрів між ними.

Ці два ефекти мають значний вплив на конкурентну силу країн, які входять у митний союз. Збільшення торгівлі може призвести до зростання виробництва, створення нових робочих місць та підвищення економічного добробуту. Однак ефект переорієнтації торгівлі може мати як позитивний, так і негативний вплив на економіку країн-учасниць, залежно від їхньої конкурентоспроможності та можливостей адаптації до нових умов торгівлі [1].

Джеймс Мід, англійський економіст і лауреат Нобелівської премії з економіки 1977 року, дав значний внесок у розвиток теорії міжнародної економічної інтеграції. Він критично проаналізував теорію Дж. Вайнера і розробив власну теорію «торговельної експансії», яка виявилася важливим внеском у розуміння ефектів міжнародної економічної інтеграції [2].

Теорія «торговельної експансії», запропонована Мідом, пояснює підвищення економічного добробуту національних економік держав, які інтегруються. Вона акцентує увагу на зростанні торгівлі як засобу досягнення економічного зростання та підвищення добробуту.

Важливою особливістю цієї теорії є врахування взаємозв'язку між торгівлею та економічним розвитком країн.

Праці Міда та Вайнера стали важливим підґрунтям для подальших досліджень в галузі міжнародної економічної інтеграції та її впливу на глобальну конкурентну силу всіх суб'єктів глобального господарства. Їхні ідеї вплинули на формування стратегій міжнародної торгівлі та сприяли кращому розумінню механізмів економічної інтеграції.

У сучасних теоріях міжнародної економічної інтеграції представлена математична версія її динамічної частини. А саме модель, яка включає динамічні показники торгівлі, факторів праці та капіталу, а також доданої вартості за Парето. Такий підхід до оцінки ефективності інтеграції дозволив сформуванню у науці міждисциплінарний підхід, який дає можливість оцінити перспективи та наслідки економічної інтеграції, на відміну від раніше існуючого статичного підходу.

Такий науковий напрямок можна пов'язати з визначенням внутрішнього валового продукту (ВВП). Науковий інтерес представляло те, що з'явилася можливість аналітично виявити економічні вигоди держав від участі в інтеграційному процесі і довести, що вони отримують корисність. При цьому чим менше країна, тим більше зростання ВВП вона отримує в ході інтеграції, і, навпаки, у більших учасників – спостерігається менше зростання ВВП та продуктивності. Не можна не відзначити, що цей факт був відомий і раніше емпірично, але з появою цих теорій став математично підтверджений і доведений.

Оцінка ефектів міжнародної економічної інтеграції може базуватися на різних концептуальних підходах, що враховують різні аспекти цього процесу. До них відносять:

1. Теорія торгового розвитку. Підхід зосереджений на торговельних взаємозв'язках між країнами та їхнім впливом на економічний зріст. Основні концепції цього підходу включають теорії компаративних переваг та теорії нової торгової теорії.

2. Моделі балансування вигод. Моделі оцінюють, як різні сторони міжнародної економічної інтеграції розподіляють вигоди та втрати. Вони можуть враховувати такі аспекти, як зміни в торговельних потоках, вплив на рівень зайнятості та розподіл доходів.

3. Моделі економічного росту. Моделі досліджують, як міжнародна економічна інтеграція впливає на економічний зріст країн. Вони можуть включати аналіз ефектів спеціалізації, масштабу та інновацій.

4. Моделі інституційного впливу. Моделі досліджують вплив інституційних факторів, таких як законодавство, політична стабільність та корупція, на результати міжнародної економічної інтеграції.

5. Моделі регіонального розвитку. Моделі аналізують вплив міжнародної економічної інтеграції на регіональний розвиток, включаючи розподіл інвестицій, розвиток торгівлі та інфраструктури.

Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і використання конкретного підходу може залежати від контексту дослідження та поставлених цілей оцінки.

Процеси міжнародної інтеграції є динамічними і постійно розвиваються. Кількість інтеграційних утворень та угод зростає щороку, що свідчить про активний рух у напрямку глибшої співпраці між країнами. Нові партнерства, переговори та створення регіональних блоків – усі ці процеси є частинами цього еволюційного процесу.

Ефективність кожного інтеграційного утворення оцінюється за багатьма факторами, але одними з ключових є кількість країн-членів та обсяг охопленого населення. Дійсно, такі регіональні блоки, як Європейський Союз, Асоціація країн Південно-Східної Азії (АСЕАН), Північноамериканська зона вільної торгівлі (НАФТА), Азіатсько-Тихоокеанське економічне співтовариство (АТЕС), Меркосур, Африканський континентальний союз та Ліга арабських держав, є найбільшими та впливовими у світі, оскільки охоплюють велику кількість країн і населення (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники міжнародних інтеграційних утворень

Назва	Кількість членів	ВВП, млрд дол	ВВП на душу населення	Частка у світовому ВВП, %
ЄС	27	17165,427	38400	17,86
АСЕАН	10	3355,66	5028	3,49
НАФТА	3	25751,238	51586	26,80
АТЕС	241	58067,926	19708	60,472
МЕРКОСУР	11	2986208	7364	3,11
Африканський союз	51	2515,048	2026	2,62
Ліга арабських держав	21	2665,503	6409	2,77

Джерело: складено за даними [3; 4]

Дослідження щодо процесів міжнародної економічної інтеграції вимагають всебічної оцінки економічного ефекту інтеграції ринків, проте у світовій практиці поки що не склалося загальноприйнятих

методів для виконання такої оцінки. Багато в чому методологічні підходи до оцінки економічного ефекту залежать від того, з позицій якого теоретичного підходу сприймається процес інтеграції.

Перші етапи інтеграції торкаються, головним чином, сфери взаємної торгівлі. У зв'язку з цим найбільш актуальною стає оцінка порівняльних переваг у взаємній торгівлі у рамках інтеграційного об'єднання з метою визначення оптимальних напрямів розвитку торговельних відносин. Методику подібної оцінки було вперше запропоновано британським економістом Х. Ліснером у 1960-х роках. в ході вивчення ним порівняльних переваг Великобританії в торгівлі з країнами Спільного ринку Європейського економічного співтовариства, що формується. Індекс Ліснера розраховується як відношення експорту продукту, що розглядається, з країни, що розглядається, до загального обсягу експорту даного продукту групою країн, тобто, дозволяє визначити наявність порівняльної переваги (CA, Comparative Advantage) країни в експорті в порівнянні з групою країн [5]:

$$CA_{Liese} = \frac{x_{ij}}{x_{nj}},$$

де X – обсяг експорту в грошах для:

i – аналізованої країни,

j – аналізованої галузі чи продукту,

n – аналізованої групи країн.

З розвитком інтеграційних процесів у Європі та інших регіонах світу стало очевидним, що кількісні економічні ефекти інтеграції не обмежуються розвитком взаємної торгівлі. У зв'язку з цим Європейським Центральним Банком була на початку 2000-х років розроблено комплексну методику оцінки ефективності економічного співробітництва країн у рамках інтеграції, засновану на кількісному та якісному аналізі. Дана методика включає безліч індикаторів і дозволяє визначити інституціональний індекс інтеграції (в діапазоні від 0 до 100 одиниць), який формується з 4 блоків з вагою від 0 до 25 одиниць кожен.

Перший блок присвячений аналізу двосторонньої торгівлі, другий – розвитку співробітництва в інших галузях економіки, третій – оцінці ефективності економічних реформ, четвертий – оцінці лібералізації ринків товарів та послуг.

В рамках даної методики у різних блоках серед ключових можна такі індикатори, як взаємна торгівля, мобільність капіталу, мобільність трудових ресурсів, рівень ефективності наднаціональних інститутів,

координація податкової, монетарної, фінансової політики між країнами-учасницями тощо. [6].

Важливим показником для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності будь-якої країни виступає його частка у світовому експорті (рис. 1).

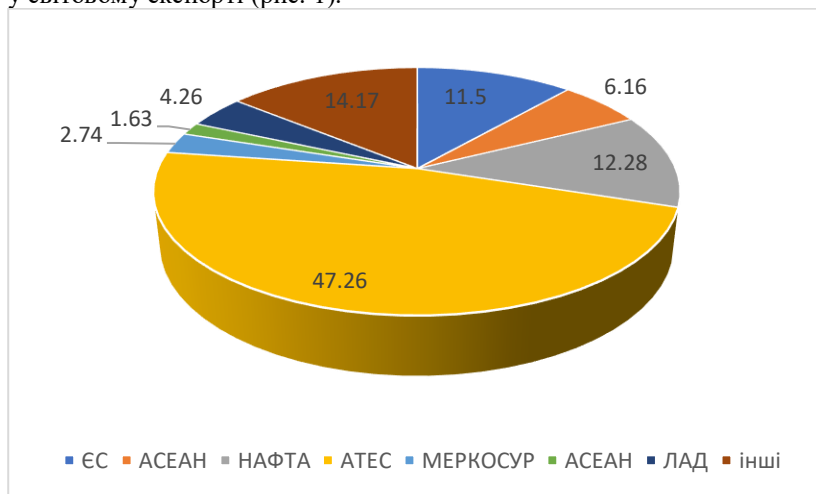


Рис.1 Внесок інтеграційних утворень до світового експорту, %, складено за даними [7,8]

В останні роки інтерес до міжнародної економічної інтеграції та оцінки її ефектів виявили багато міжнародних організацій, на відміну від Європейського Центрального Банку, безпосередньо не пов'язані з інтеграційними об'єднаннями. Наприклад, в ОЕСР було розроблено систему економічних індикаторів, що характеризують розвиток внутрішньорегіональної торгівлі.

Ймовірно, однією з найбільш комплексних та актуальних методик оцінки економічного ефекту економічної інтеграції є методика, розроблена на початку 2010-х років Азіатським банком розвитку. У рамках даної методики міжнародна економічна інтеграція також, як і в більшості інших методик, розглядається як процес встановлення та подальшого зміцнення зав'язків між ринками держав, що інтегруються, і оцінюється, насамперед, з точки зору ефектів розвитку взаємної торгівлі [9].

Методика включає чотири основних компоненти, а саме:

– оцінка потоків товарів, послуг та капіталу в рамках інтеграційного об'єднання;

- оцінка цінових ефектів з використанням агрегованих макроекономічних цінових індикаторів на ринках сировини та основних товарів, а також фінансових індикаторів;

- оцінка інтеграції ринків капіталу;

- оцінка глибини регіональної спеціалізації.

Оцінка потоків товарів, послуг та капіталу в рамках інтеграційного об'єднання може бути виконана насамперед шляхом визначення частки взаємної торгівлі у загальному обсязі зовнішньоторговельного обороту країн-учасниць інтеграційного об'єднання, оцінка динаміки зростання показників зовнішньої торгівлі, якісний аналіз торгівлі товарними групами. Також можуть бути розглянуті широко відомі в економічній практиці показники, що характеризують рівень концентрації капіталу: індекс Херфіндаля Хіршмана, індекси концентрації, індекс Джіні та інші [10].

Ще одним широко застосовуваним на практиці методом оцінки динаміки та структури зовнішньої торгівлі є оцінка потенціалу насичення ринку імпортом та потенціалу приросту експорту визначення оптимальних ніш розвитку взаємної торгівлі товарами всередині інтеграційного об'єднання. Цей метод активно використовується Азіатським Банком Розвитку [9]. Крім того, актуальними для дослідників залишаються гравітаційні моделі, що дозволяють спрогнозувати обсяги торгівлі пропорційно обсягу ВВП держав і обернено пропорційно відстані між ними [11, 12]. Для оцінки окремих сфер торгівлі та послуг можуть використовуватись специфічні індикатори, наприклад, кількість користувачів мережі Інтернет, обсяг передачі інформації, оцінка транспортно-логістичних потоків тощо.

У результаті безлічі теоретичних та практичних досліджень було встановлено, що збільшення обсягів торгівлі та розвиток економічних інститутів внаслідок економічної інтеграції може сприяти збільшенню щорічних темпів зростання ВВП залучених країн на 1,5–3,0% [13]. При цьому недостатньо глибоко вивчено природу цих ефектів, особливо на регіональному рівні. З погляду класичної та неокласичної шкіл економічної теорії такі ефекти інтеграції можуть бути пояснені збільшенням ефективності виробництва в результаті релокалізації економічних ресурсів, яка стає можливою в результаті зняття бар'єрів при розвитку інтеграції [14]. Це дозволяє реалізувати порівняльні переваги країн-учасників інтеграції та поглибити їхню спеціалізацію в системі економічних зв'язків усередині інтеграційного об'єднання.

У кількох дослідженнях велика увага приділяється інтеграційним ефектам фінансової інтеграції до ЄС [15]. Такий інтерес викликаний у зв'язку з формуванням єдиного ринку фінансових послуг та

запровадження єдиної валюти. Наприклад, пропонується певний тест інтеграції, заснований на конвергенції прибутковості банків (Return On Assets або ROA), який базується на припущенні рівноваги (з ринками, що добре функціонують), коли очікувана прибутковість порівнянних активів економіки повинна бути однаковою [16]. Загалом, на їхню думку, банківські ринки в Європі виявляються далеко не інтегрованими. Існує також дослідження про зближення банківських систем у Європі після запуску єдиної ринкової програми у 1993 р. [17]. Усі ці напрями наводять слабкі докази конвергенції, і лише деяких продуктів, доведено ефективність інтеграції.

Висновки оцінка ефектів від інтеграційних процесів є складним завданням через множину факторів, що впливають на них. Кожне регіональне об'єднання має свої унікальні характеристики, такі як економічний стан країн-учасниць, рівень розвитку інфраструктури, правова база тощо. Тому існує потреба в розробці специфічних методик оцінки ефектів для кожного конкретного об'єднання.

Для ефективної оцінки необхідно враховувати різноманітні аспекти, такі як зміни в торговельних зв'язках, вплив на виробництво та зайнятість, динаміку інвестиційних процесів, ефективність регулювання, та інші. Зазвичай використовуються комплексні підходи, що поєднують кілька методів та показників, таких як аналіз торговельного обороту, валовий внутрішній продукт, рівень безробіття, обсяги прямих іноземних інвестицій, та інші.

Крім того, важливо враховувати перспективи розвитку об'єднання в майбутньому, щоб зрозуміти його потенційні можливості та виклики. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну картину процесів, що відбуваються в рамках регіонального об'єднання.

Список джерел інформації / References

1. Viner, J. (1950). *The Customs Union Issue*. New York.
2. Meade, J. The theory of customs unions, selections. Retrieved from https://seinst.ru/files/vehi_6_046_meade2_teoriya.pdf.
3. Gross domestic product 2021. The World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/search?q=world+GD+P¤tTab=1&x=0&y=0>.
4. Indicators of world development: population dynamics. The World Bank. Retrieved from <http://wdi.worldbank.org/table/2.1>.
5. Liesner, H. H. (1968). The European Common Market and British Industry. *Economic Journal*, 302-316.
6. Genna, G., Feng, Y. (2003). Regional Integration & Domestic Institutional Homogeneity: A Comparative Analysis of Regional Integration in the Americas, Pacific Asia & Western Europe. *Review of International Political Economy*, 10, 2, 278-309.

7. Global dynamics of merchandise export. World Trade Organization. Retrieved from https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.MRCH.CD.WT?end=2021&most_recent_year_desc=false&start=1960&view=chart.
8. The United Nations Comtrade database: global trade data. United Nations Statistics Division. Retrieved from <https://comtradeplus.un.org/>.
9. Asian Development Bank (2006). Central Asia: Increasing Gains from Trade Through Regional Cooperation in Trade Policy, Transport, and Customs Transit. Manila: ADB.
10. Osterkamp, R. (2008). *Measuring Regional Trade Integration in Southern Africa*. 8, 22.
11. Bergeijk, P., Brakman, S. (2009). The Gravity Model in International Trade. Advances and Applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1-26.
12. Braha, K., Qineti A., Ibraimi S., Imeri A. (2015). Trade and Integration: A Gravity Model of Trade for Selected EU Candidate Countries. *International Conference of Agricultural Economists*, 8-14.
13. Daumal, M. (2013). The impact of trade openness on regional inequality: the cases of India and Brazil. *The International Trade Journal*, 27, 3. 243-280.
14. Nunn, N. (2007). Relationship-specificity, incomplete contracts, and the pattern of trade. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 569-600.
15. Ringel, M., Knodt, M. (2018). The governance of the European Energy Union: Efficiency, effectiveness and acceptance of the Winter Package 2016. *Energy Policy*, 112, 209-220.
16. Thissen, M., Di Comite, F., Kancs, d'Artis, Potters, Lesley (2014). *Modelling InterRegional Trade Flows Data and Methodological Issues in Rhomolo*. Bruxelles: European Commission.
17. Murinde, V., Agung, J., Mullineux, A. (2004). Patterns of corporate financing and financial system convergence in Europe. *Review of International Economics*, 12, 693-705.

Храпач Костянтин Григорович, старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Державний біотехнологічний університет, Kostyazoovet@ukr.net.

Khrapach Kostyantyn, senior lecturer of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnology University, Kostyazoovet@ukr.net.

Воронкова Алла Анаголіївна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Державний біотехнологічний університет, voronkova.hdzva@gmail.com.

Voronkova Alla, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnology University, voronkova.hdzva@gmail.com.

Батир Юрій Георгійович, к.е.н., доцент кафедри публічного адміністрування у сфері цивільного захисту, Національний університет цивільного захисту України, batyrura@ukr.net.

Batyr Yurii, PhD of Economics, Associate Professor of the department of public administration for civil defence of the National university of civil defence of Ukraine, batyrura@ukr.net.

УДК 070:659.3

КОМПЛЕКСНИЙ АУДИТ МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

О.В. Жегус, Н.Л. Савицька, І.О. Пахомова

У статті запропоновано систему показників комплексного аудиту маркетингу в соціальних мережах з урахуванням специфіки його як інструменту маркетингу, що дозволило сформувавши сучасний аналітичний інструментарій для всебічного оцінювання його організації, здійснення, ефективності та результативності. Охарактеризовано чинники та передумови досягнення мети SMM, на основі яких обґрунтовано вибір кількісних та якісних показників.

Ключові слова: маркетинг, соціальні мережі, маркетинговий аудит, маркетингова аналітика, ефективність, результативність.

COMPLEX AUDIT IN SOCIAL MEDIA MARKETING

O. Zhehus, N. Savytska, I. Pakhomova

Under the influence of digital transformation processes, marketing on social media (SMM) is becoming more active and gaining a high level of influence on sales and brand success. More and more companies are using SMM for product promotion, interaction and communication with target audiences, increasing loyalty, building trust in the brand, and addressing other marketing objectives, investing significant efforts and budgets into this. Therefore, determining the efficiency and effectiveness of SMM is an important stage in strategy implementation. This requires conducting a comprehensive marketing audit of SMM, which necessitates the development of theoretical foundations and methodological tools.

The article proposes a methodological toolkit for assessing the efficiency and effectiveness of SMM, taking into account its specifics. Based on the analyzed factors and prerequisites for achieving the goal of SMM, a system of quantitative indicators and qualitative parameters is substantiated for comprehensive evaluation of its organization, implementation, efficiency, and effectiveness. This system includes qualitative parameters such as brand presence in social media, content marketing, subscriber communication activity, community management, page design and layout, achievement level of set goals, as well as quantitative non-financial and financial indicators. The financial indicators block includes expenses on SMM, advertising, indicators of return on total marketing investments in SMM, and profitability of investments in SMM advertising, as well as indicators of the cost of target actions. The block of quantitative non-financial indicators includes conversion rates, number of subscribers, audience engagement, traffic, number of leads, orders, purchases, coverage, click-through rates, virility of content, and brand mentions.

The use of the proposed system of indicators and parameters will allow determining the efficiency and effectiveness of SMM, analyzing the current state of SMM organization and implementation, identifying problem areas, identifying their causes, and determining necessary actions for their resolution and improvement of SMM.

Keywords: *marketing, social media, marketing audit, marketing analytics, efficiency, effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифрові технології та Інтернет продовжують ще з більш високою швидкістю проникати та охоплювати світ. За даними Statista, на початок 2024 року загальна кількість інтернет-користувачів сягнула 5,35 мільярдів [11], що перевищило 66% світового населення, а середній поточний час щоденного використання Інтернет перевищує 6 годин і 30 хвилин [2]. При цьому 94,2% інтернет-користувачів є учасниками соціальних мереж. За 2020-2023 рр. відбулося глобальне зростання, зокрема лише за 2023 рік з 4,59 мільярда кількість користувачів соціальних мереж в усьому світі збільшилася на 9,1% до 5,04 мільярда осіб [2]. На даний час 63,3% населення світу обмінюються інформацією, комунікують та взаємодіють на різних платформах, найбільш популярними серед яких є Facebook (майже три мільярди активних користувачів щомісяця), Twitter, Instagram, YouTube, Pinterest, TikTok, LinkedIn.

Повномасштабна військова агресія стала каталізатором поширення Інтернет серед населення України і зростання користувачів соціальними мережами. Для отримання доступу до актуальної інформації все більша частка населення приєднувалася до спільнот в соціальних мережах. Попри зменшення кількісних показників користувачів Інтернет в Україні, що зумовлено міграційними процесами і зменшенням кількості населення на її території, показник проникнення Інтернет у 2023 році сягнув рекордних 79,2%, [24] що на 7,4% більше порівняно з 2022 роком. Цей показник суттєво перевищує середній у світі і прогнозується, що надалі він буде тільки зростати.

Ураховуючи наведені факти, слід констатувати, що постійне зростання кількості користувачів Інтернет, і відповідно, аудиторії соціальних мереж, зростаюча популярність і високий рівень їх використання кожного дня (у середньому витрачається 151 хвилина на день у соціальних мережах та месенджерах) зумовили привабливість даного каналу для встановлення контакту, налагодження взаємодії брендів і компаній зі своєю цільовою аудиторією.

Постійний розвиток цифрових технологій та їх впровадження в маркетингові та аналітичні інструменти соціальних мереж, сприяли перетворенню їх у найбільш популярний, доступний та успішний

інструмент цифрового маркетингу, який відкрив нові можливості для вирішення чисельних маркетингових завдань і навіть реалізації маркетингових стратегій. Як зазначається у звіті Statista, оскільки кількість користувачів соціальних мереж продовжує зростати, а на купівельну поведінку споживачів дедалі більше впливають Instagram і TikTok, маркетологи активно використовують силу цих мереж для просування [11].

Можливості використання соціальних мереж в маркетинговій діяльності збільшилися у 2021 році, коли компанія Facebook Ltd змінила бренд на Meta Platforms Inc, відкривши новий напрямок бізнесу, відомого як метавесвіт і об'єднавши Facebook, Instagram, Messenger і WhatsApp та створивши потужну платформу для створення і поширення реклами в соціальних мережах. У 2023 році витрати на рекламу в соціальних мережах становили приблизно 270 мільярдів доларів США, а до 2024 року очікується, що витрати перевищать позначку в 300 мільярдів доларів [11]. Наведені цифри щодо витрат безпосередньо на розміщення реклами в соціальних мережах, а також інші витрати, пов'язані з оплатою праці SMM-ників, витрат на вузькопрофільних фахівців (дизайнерів, контент-мейкерів, сторизмейкерів тощо), створення контенту (підготовка або оренда приміщень, запрошення акторів, зйомка рекламних роликів, апаратура і т.ін.), послуги інфлюенсерів, платні цифрові сервіси, у тому платформи на основі штучного інтелекту та інші витрати свідчать про те, що маркетинг в соціальних мережах перестав бути бюджетним або безбюджетним, який обмежувався досягненням цілей завдяки органічним охопленням, зумовлює необхідність контролю та визначення ефективності маркетингу в соціальних мережах.

Наведене підкреслює необхідність ретельного аналізу та оцінки не просто результатів, а кожного аспекту маркетингу в соціальних мережах, що потребує розвитку аналітичного інструментарію і проведення комплексного аудиту, спрямованого на забезпечення можливостей всебічного оцінювання організації та ефективності цього напрямку маркетингової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу проблематиці маркетингу в соціальних мережах присвячено в наукових працях фахівців усього світу М. Akbari (Австралія) [1], J. R. Hanaysha (ОАЕ) [3], Т. Н. Hoang, N. P. P. Nguyen, N. Y. N. Hoang, Н.Т. Quang, A. D. T. Binh, (В'єтнам) [4], В. J. Keegan, J. Rowley, (Великобританія) [5], F. Li1, J. Larimo (Фінляндія) [7], Kh. Madiha Raees, Z. Kousar (Пакістан) [8], W. S. Maitri, S. Suherlan, R. D. Y. Prakosos, A. D. Subagja, A. M. A. Ausat (Індонезія) [9], A. T. Rosário, J. C. Dias, (Португалія) [10].

У своєму бібліометричному дослідженні А. Т. Rosário, J. C. Dias, зробили узагальнення накопиченого за останні роки (2011-2022 рр.) світового наукового та практичного досвіду щодо визначення сутності, ролі та значення соціальних медіа і стратегії соціальних медіа в маркетингу. Відзначили вплив соціальних мереж на потік інформації, обґрунтували їх значущість в антикризовому управлінні, довели вплив соціальних мереж на залучення споживачів, наголосили значущості маркетингу в соціальних мережах для брендингу, акцентували увагу на тому, що соціальні медіа слід вважати ключовим рушієм знань та інновацій [10]. Наведені аргументи доводять важливу роль маркетингу в соціальних мережах та їх вплив на ефективність бізнесу.

Світові процеси цифрової трансформації маркетингу сприяли активізації використання SMM, у тому числі й в Україні. При цьому з року в рік збільшується увага вітчизняних науковців до розвитку теоретичних та практичних аспектів його реалізації. Серед українських учених проблематику використання маркетингу в соціальних мережах розглядали А. Бессараб, Г. Кузьменко, Л. Мільман, К. Олініченко, О. Прядко, Т. Пушкар, Я. Савчук, Н. Терент'єва, В. Хурдей, А. Трегуб, [6, 18, 23]. Окремі аспекти аналізу ефективності маркетингу в соціальних мережах висвітлено у наукових працях С. Гринкевич, А. Мостова, В. Овсяк, О. Роїк, М. Сітарчук, З. Сорокіної [12, 17, 19]. Проте подальшого розвитку потребують питання аналітичного інструментарію щодо оцінювання та аналізу маркетингу в соціальних мережах, використання якого дозволило б виявляти проблемні місця та приймати управлінські рішення, ініціювати необхідні зміни для підвищення його результативності.

Метою статті є розвиток теоретичних засад та методичного інструментарію комплексного аудиту маркетингу в соціальних мережах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна практика аналітики та ідентифікації результативності маркетингу в соціальних мережах характеризується низкою обставин, які не забезпечують необхідного всебічного бачення і розуміння ключових аспектів, які її забезпечують та/або впливають на неї. Серед найбільш поширених практик аналітики маркетингу в соціальних мережах використовується система КРІ (ключових показників ефективності), яка обмежується певним набором показників і складається з найбільш поширених метрик (показників залученості, охоплення, та конверсії), які визначаються орієнтирами для аналізу та висновків, виходячи з очікуваних результатів. Слід відзначити, що аналітика в основному проводиться в

розрізі окремих видів викладеного контенту, рекламних кампаній та/або маркетингових активностей в соціальних мережах.

Для аналітики в SMM фахівці мають змогу користуватися програмними продуктами, як вбудованими у платформи соціальних мереж (Facebook Insights, Instagram Insights, Twitter Analytics та ін.), так і спеціально розробленим аналітичним інструментарієм Google Analytics, програмами та сервісами, на кшталт BrandMentions, Socialbakers, Brand24, Sprout Social, Socialinsider, RivalIQ, Hootsuite, Picalytics, Picaton, Minter.io тощо. Відповідно, основна увага в аналітиці спрямовується на окремі показники ефективності, які лише частково дають можливість оцінити результативність маркетингу в соціальних мережах.

Для досягнення кращого результату важливо мати не просто інформацію про результати SMM, а розуміти їх підгрунтя, умови та обставини виникнення, що дозволить управляти для підвищення результативності. З метою визначення проблемних точок та пошуку можливостей удосконалення, покращення, перезавантаження маркетингової діяльності використовують маркетинговий аудит, як основу інформаційно-аналітичного забезпечення управління маркетингом. Саме маркетинговий аудит вважається дієвим механізмом аналізу та контролю маркетингової діяльності підприємства, який дозволяє вчасно виявляти проблеми, недоліки у її плануванні, організації, здійсненні і визначати необхідні зміни, тобто управляти для досягнення кращого результату. Тому для аналітики маркетингу в соціальних мережах обрано саме комплексний аудит, який дозволить визначити та проаналізувати фактичний стан SMM й підготувати рекомендації щодо його вдосконалення.

Ключовими принципами маркетингового аудиту є системність, комплексність, періодичність [13], тому розробка системи комплексного аудиту SMM потребує розуміння всього спектру процесів, дій, рішень, умов, які зумовлюють кінцевий результат. Багатоаспектність дій та рішень в процесі розробки і реалізації стратегії маркетингу в соціальних мережах, визначає залежність результатів від чисельних факторів (рис. 1).

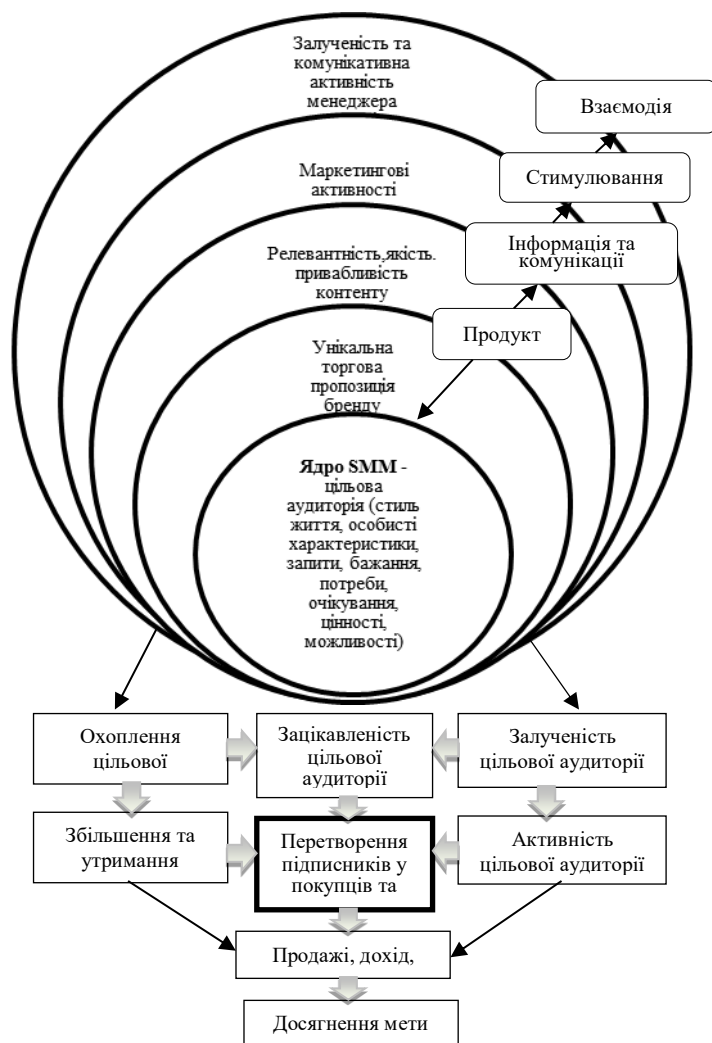


Рис. 1. Чинники та передумови досягнення мети SMM, авторська розробка

Засновуючись на узагальнені матеріалів проаналізованих [7, 17, 21] та раніш виданих наукових праць [14, 15], визначено чинники та передумови досягнення мети SMM і його ефективності. Загальний результат маркетингу в соціальних мережах залежить від обраної цільової аудиторії (яка є ядром SMM) та відповідності пропонованого

продукту її потребам, релевантності контенту інтересам і запитам аудиторії, його естетичності, привабливості, якості та різноманітності, відмінності від конкурентів, маркетингових активностей, реакції на повідомлення і коментарі підписників, що у сукупності вимагає застосування комплексного підходу до аналітики ефективності та результативності маркетингу в соціальних мережах. Індикатором успішності обраної стратегії маркетингу в соціальних мережах є залученість та активність підписників, а головне – досягнення поставленої мети, яку важливо визначати кількісно для можливості подальшого вимірювання та аналізу.

Важливим аспектом, який потребує вирішення у процесі розвитку аналітичного інструментарію маркетингу в цілому, та в соціальних мережах, зокрема, є можливість оцінювання, вимірювання та аналізу параметрів і показників, які впливають на його ефективність та результативність [16].

Необхідно розуміти, що категорія «результат» характеризує наслідки діяльності, а ефект – відображає її успішність, яка може характеризуватися співвідношенням витрачених ресурсів для досягнення поставленої мети, здійснення бажаних подій, отримання очікуваних реакцій тощо. У свою чергу, результативність слід розуміти як досягнутий результат, який представлений кількісними та якісними показниками, і визначає економічну ефективність маркетингової діяльності, тобто оптимальність маркетингових витрат на певну маркетингову програму, захід і характеризує можливість підприємства досягати найкращих результатів за тих чи інших умов [22], що вимагає визначення, зокрема, фінансових показників під часу комплексного аудиту маркетингу в соціальних мережах. Як особливість аналітики маркетингу в соціальних мережах слід виділити наявність параметрів, які не мають кількісного значення, вони носять якісний характер, тому їх можливо лише описати. Якісні параметри, які включені в систему показників (рис. 2), були визначені, базуючись на методичному підході до аудиту маркетингу в соціальних мережах [15], який базувався на 5 складових оцінювання (присутність в соціальних мережах, контент-маркетинг, комунікаційна активність підписників, ком'юніті-менеджмент, дизайн та оформлення сторінок), кожна із яких включала від 2 до 3 характеристик, що у сукупності дозволяє урахувати 14 важливих аспектів маркетингу в соціальних мережах. До цих складових додано рівень досягнення поставлених цілей в результаті реалізації усіх запланованих заходів та активностей відповідно до розробленої стратегії маркетингу в соціальних мережах, що дозволить

контролювати її результативність і коригувати по мірі виявлення невідповідності наявного результату запланованому.



Рис. 2. Система оцінювання ефективності та результативності маркетингу в соціальних мережах, авторська розробка

Крім якісних параметрів в SMM, на думку авторів система показників комплексного аудиту має включати кількісні нефінансові показники, які називають метриками (кількість підписників, залученість аудиторії (ER), конверсія, трафік, кількість лідів, замовлень або покупок тощо), і фінансові (витрати на SMM, на рекламу в соціальних мережах, вартість ліда, кліка тощо).

Усі кількісні показники базуються на певному методі обчислення, розраховуються і мають цифрове значення, яке можна порівняти і проаналізувати. Зазначені на рис. 2 кількісні показники виокремлені на основі узагальнення найбільш поширених метрик, які використовуються в аналітиці SMM, зокрема наведених А. Мостовою [17]. Серед важливих показників, які обов'язково включають в KPI (ключові показники ефективності) SMM, слід відзначити:

ROMI (Return on Marketing Investment) – показник повернення сукупних маркетингових інвестицій в SMM, який показує ефективність витрат на SMM і дозволяє порівняти результати маркетингу в соціальних мережах з іншими каналами просування, а також відстежувати у динаміці зміни ефективності. Він розраховується за наступною формулою:

$$ROMI_{SMM} = \frac{I_{SMM} - C_{SMM}}{C_{SMM}} \times 100\%,$$

де I_{SMM} – дохід від продаж, здійснених покупцями, які побачили та/або взаємодіяли з контентом в соціальних мережах, унаслідок чого здійснили замовлення і покупку у відповідній соціальній мережі або прийняли рішення щодо переходу на інші ресурси бренду, зацікавилися продуктом та здійснили покупку;

C_{SMM} – сукупні витрати на маркетинг в соціальних мережах, які включають заробітну плату фахівця (-ів), витрати на розробку креативів, текстів, таргетовану рекламу, маркетингові сервіси тощо;

ROAS (Return On Ad Spend) використовують для розрахунку рентабельності інвестицій у рекламу:

$$ROAS_{SMM} = \frac{I_{ad}}{C_{ad}} \times 100\%,$$

де I_{ad} – дохід від продаж, здійснених покупцями, які побачили рекламу і здійснили дії унаслідок її перегляду;

C_{ad} – рекламний бюджет.

Показник *ROAS* слід використовувати для порівняння ефективності рекламних кампаній, групи оголошень, окремих

оголошень, що дозволить визначити ефективність різних підходів і концепцій реклами в соціальних мережах. Крім того, визначення і аналіз *ROAS* в розрізі різних каналів просування (контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, SEO тощо) дає можливість виявляти найбільш ефективні маркетингові інструменти й здійснювати розподілення та оптимізацію маркетингових бюджетів між усіма маркетинговими каналами просування.

Засновуючись на комплексному підході й урахуваючи можливість використання кількісних показників та якісних параметрів, для проведення комплексного аудиту запропоновано систему оцінювання ефективності та результативності маркетингу в соціальних мережах (рис. 2). Імплементация запропонованої системи оцінювання ефективності та результативності маркетингу в соціальних мережах передбачає організацію збору та накопичення даних й формування системи маркетингової інформації. Частина потрібної інформації доступна в Facebook Ads Manager, Google Analytics, зазначених вище сервісах, але вагома частина інформації, зокрема для діагностування якісних параметрів вимагає проведення фахівцями з SMM цілеспрямованих аналітичних досліджень з використанням спеціально розроблених анкет, таблиць і шкал, на кшталт таблиці 1 в <http://perspectives-ism.eu/full/p222-s005.pdf> [15].

Отримання якісної, комплексної та об'єктивної інформації щодо рівня ефективності, з одного боку, а з іншого, – проблемних місць в організації та здійсненні SMM, встановлення їх причин, дозволить розробити план дій та визначити необхідні зміни для підвищення його результативності. Перевагою запропонованої системи є можливість як всебічного оцінювання і проведення комплексного аудиту, так і використання окремих складових і проведення експрес-аудиту з використанням найбільш важливих показників та параметрів, вирішуючи тим самим оперативні завдання щодо удосконалення SMM. Інформація, отримана за результатами комплексного аудиту дозволить визначити поточну ефективність та результативність SMM, контролювати її зміни у часі.

В умовах постійної зміни алгоритмів в соціальних мережах, що призводить до зменшення органічного охоплення та зумовлює потребу в постійній адаптації стратегій; загострення конкуренції; необхідності збільшення витрат на рекламу; змін моделей поведінки, потреб та інтересів цільової аудиторії; стрімкого розвитку цифрових технологій для виробництва контенту; швидких трансформацій в трендах тощо недостатнє використання аналітики в SMM може призвести до стратегічної зупинки процесів взаємодії та комунікації з цільовою

аудиторією. Недостатність інформації загрожує відсутністю та/або обмеженням можливостей своєчасного внесення потрібних коректив для усунення проблем, які надалі будуть тільки загострюватися. Тому комплексна та експрес-аналітика SMM має стати регулярною практикою в компанії, що дозволить забезпечувати та підвищувати ефективність і результативність SMM.

Висновок. Соціальні мережі стали каналом, який достатньо швидко та масштабно дозволяє налагоджувати комунікації та взаємодії брендів з цільовою аудиторією, тому використання SMM буде і надалі збільшуватися. У кожній компанії, яка використовує SMM для вирішення маркетингових завдань, постає питання вимірювання результативності і пошуку шляхів підвищення ефективності. Оскільки в соціальних мережах цільові дії досить різноманітні, від інформування цільової аудиторії про бренд та його продукт й до організації промоакцій, які спрямовані на збільшення продаж, вимірювання SMM є складнішим, ніж інших інструментів маркетингу.

Аналіз даних є важливим аспектом здійснення SMM. Фахівцями переважно використовуються сучасні аналітичні інструменти, які дозволяють відстежувати показники ефективності окремих кампаній. Більшість фахівців обмежуються ключовими метриками, такими як охоплення, залученість, конверсії, вартість цільової дії тощо, що не дає повного уявлення про рівень ефективності і результативності SMM, чинників, від яких вони залежать. Для отримання всебічної інформації щодо усіх аспектів SMM, від організації цієї роботи, й до розробки та реалізації стратегії, результатів проведеної роботи рекомендується періодично проводити комплексний аудит, а за потреб – експрес-аудит SMM, використовуючи розроблену систему показників та параметрів оцінювання маркетингу в соціальних мережах, засновану на комплексному підході, який передбачає використання якісних параметрів та кількісних фінансових і нефінансових показників. Такий підхід дозволить отримувати інформацію не тільки про ефективність і результативність SMM, а й виявляти проблемні місця, причини їх виникнення й приймати управлінські рішення, спрямовані на їх вирішення та усунення, що дозволить покращити, удосконалити діяльність з SMM, досягати кращих результатів.

Список джерел інформації / References

1. Akbari, A. E. J. (2024). An All-Inclusive Social Media Marketing Strategy Framework For Businesses. *Journal of Research Administration*, 6(1), 1019-1041.
2. Digital 2024 april global statshot report. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2024-april-global-statshot>.

3. Hanaysha, J. R. (2022). Impact of social media marketing features on consumer's purchase decision in the fast-food industry: Brand trust as a mediator. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), 100102. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096822000453>.
4. Hoang, T. H., Nguyen, N. P. P., Hoang, N. Y. N., Akbari, M., Quang, H. T., & Binh, A. D. T. (2023). Application of social media in supply chain 4.0 practices: a bibliometric analysis and research trends. *Operations Management Research*, 16(3), 1162-1184.
5. Keegan, B. J. & Rowley, J. (2017). Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision*, 55(1), 15-31. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>.
6. Khurdei, V., Pushkar, T., Kuzmenko, H., Bessarab, A., & Tregub, A. (2023). Use of social media platforms as a key element of brand marketing strategies. *Economic Affairs*, 68(03), 1665-1673. Retrieved from 10.46852/0424-2513.3.2023.31.
7. Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 51-70. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3/>.
8. Madiha Raees, Khan, S., & Kousar Zaheer (2023). Impact of Social Media Marketing on Consumer Purchase Intention: A SEM Based Study of Attitude towards Information. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(2), 523-544. Retrieved from <https://doi.org/10.58661/ijssse.v3i2.153>.
9. Maitri, W. S., Suherlan, S., Prakosos, R. D. Y., Subagja, A. D., & Ausat, A. M. A. (2023). Recent trends in social media marketing strategy. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), p. 842-850.
10. Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). Marketing strategies on social media platforms. *International Journal of E-Business Research (IJEBR)*, 19(1), 1-25. DOI: 10.4018/IJEBR.316969.
11. Social media – Statistics & Facts. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/#topicOverview>.
12. Гринкевич С. С., Сорокіна З. Д., Сітарчук М. А. Таргетована реклама у соціальних мережах: її популярність та ефективність. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. № 17(2). С. 115–123. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12561>.
13. Hrynkevych, S., Sorokina, Z., Sitarchuk, M. (2021). Tarhetovana reklama u sotsialnykh meshzhakh: yii populiarnist ta efektyvnist [Targeted advertising on social networks: its popularity and efficiency]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 17(2), 115-123. Retrieved from <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12561> [in Ukrainian].
14. Єпіфанова І. М. Маркетинговий аудит: сутність та механізм реалізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 4. С. 71–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_4_8.
15. Yepifanova, I. (2020). Marketynhovyi audyt: sutnist ta mekhanizm realizatsii [Marketing audit: the essence and implementation mechanism]. *Marketynh i tsyfrovii*

tehnologii, 4(4), 71-81. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_4_8 [in Ukrainian].

14. Жерус О. В. Формування стратегії маркетингу в соціальних мережах закладу вищої освіти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2, № 2. С. 58–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2018_2_2_8.

Zhehus, O. (2018). Formuvannya stratehii marketynhu v sotsialnykh merezhakh zakladu vyshchoi osvity [Forming of the Social Media Marketing strategy of higher education institutions]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, 2(2), 58-75. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2018_2_2_8 [in Ukrainian].

15. Жерус О., Савицька Н., Посохова С. Розвиток аналітичного інструментарію маркетингу в соціальних мережах. *Journal on economic and social issues*. 2022. № 2. URL: <http://perspectives-ism.eu/full/p222-s005.pdf>.

Zhehus, O., Savytska, N., Posokhova, S. (2022). Rozvytok analitychnoho instrumentarii marketynhu v sotsialnykh merezhakh [Development of analytical tools of Social Media Marketing]. *Journal on economic and social issues*, 2. Retrieved from <http://perspectives-ism.eu/full/p222-s005.pdf> [in Ukrainian].

16. Жерус О. В. Методологічні засади аналітичного маркетингу та особливості його використання в умовах сучасних шоків. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1412/1422>.

Zhehus, O. (2023). Metodolohichni zasady analitychnoho marketynhu ta osoblyvosti yoho vykorystannia v umovakh suchasnykh shokiv [Methodological principles of analytical marketing and the peculiarities of its application in the context of contemporary shocks]. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1412/1422> [in Ukrainian].

17. Мостова А. Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27>.

Mostova, A. (2022). Otsiniuvannya efektyvnosti prosuvannya biznesu v sotsialnykh merezhakh [Valuation of the efficiency of business promotion in social media]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27> [in Ukrainian].

18. Олініченко К. С., Прядко О. М. Соціальні мережі як інструмент рекламної кампанії. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*: збірник тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 6-7 червня 2023 р.). Суми: СНАУ, 2023. С. 198–200.

Olinichenko, K., Priadko, O. (2023). Sotsialni merezhi yak instrument reklamnoi kampanii [Social Media as an advertising campaign tool]. *Marketynh ta konkurentospromozhnist sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh staloho rozvytku: zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*. Sumy: SNAU. 198-200 [in Ukrainian].

19. Роїк О. О., Овсяк В. К. Розвиток та оцінювання реклами в соціальних мережах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2024. № 34(1). С. 78–84. URL: <https://doi.org/10.36930/40340111>.

Roiyk, O., & Ovsyak, V. (2024). Rozvytok ta otsiniuvannya reklamy v sotsialnykh merezhakh [Development and evaluation of advertising in social media].

Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy, 34(1), 78-84. Retrieved from <https://doi.org/10.36930/40340111> [in Ukrainian].

20. Савицька Н. Л. Людина як суб'єкт сучасного господарського розвитку: монографія. Харків: Форт, 2012. 352 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4673/1/%d0%a1%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0_2012.pdf.

Savytska, N. (2012). *Lyudyna yak subyekt suchasnoho hospodarskoho rozvytku: monohrafiya* [Man as a subject of modern economic development]. Kharkiv: Fort. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4673/1/%d0%a1%d0%b0%d0%b2%d0%b8%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0_2012.pdf [in Ukrainian].

21. Савицька Н. Л., Забаштанська Т. В., Забаштанський М. М., Борисович В. А. [Соціальні медіа як сучасний інструмент просування бренда. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг](#). 2020. Вип. 2. С. 116–130.

Savytska, N., Zabashtanska, T., Zabashtanskyu, M., Borysovysh, V. (2020). Sotsialni media yak suchasnyy instrument prosuvannya brenda [Social media as a modern tool for brand promotion]. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 2, 116-130 [in Ukrainian].

22. [Соболев В. Л.](#) Методичний інструментарій оцінювання маркетингової ефективності. *Економічний простір*. 2015. № 98. С. 228–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_98_24.

Sobolev, V. (2015). Metodychnyy instrumentariy otsinyuvannya marketynhovoyi efektyvnosti [Methodological tools for marketing efficiency assessment]. *Ekonomichnyy prostir*. 98, 228-238. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_98_24 [in Ukrainian].

23. Терент'єва Н., Савчук Я., Мільман Л. Використання цифрових медіа та соціальних мереж у маркетингових кампаніях: ефективність і ризику. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-43>.

Terentieva, N., Savchuk, Ya., & Milman, L. (2024). Vykorystannya tsyfroykh media ta sotsialnykh merezh u marketynhovyykh kampaniyakh: efektyvnist i ryzyky [Use of digital media and social networks in marketing campaigns: effectiveness and risks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-43> [in Ukrainian].

24. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini>.

Yak povnomasshtabna viyna vidobrazylasya na kilkosti internet-korystuvachiv v Ukraini [How the full-scale war affected the number of Internet users in Ukraine]. Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuvachiv-ukrayini> [in Ukrainian].

Жегус Олена Валентинівна, доктор екон. наук, проф., кафедра маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет. Адреса; e-mail: elena.gegus@gmail.com.

Zhehus Olena, Doctor of Economic Science, Professor, Department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management, State Biotechnological University; e-mail: elena.gegus@gmail.com.

Савицька Наталія Леонідівна, доктор екон. наук, проф., кафедра маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: natalisavitska2010@gmail.com.

Savytska Nataliia, Doctor Science (Economics), Professor, Department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management, State Biotechnological University; e-mail: natalisavitska2010@gmail.com.

Пахомова Ірина Олександрівна, здобувач першого рівня вищої освіти «бакалавр», спеціальності «Маркетинг», Державний біотехнологічний університет.

Pakhomova Iryna, winner of the first level of higher education "Bachelor", specialty "Marketing", State Biotechnological University.

УДК 658.512

USING THE METHOD OF RE-ENGINEERING BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES

V. Kralia, Y. Sahachko, O. Podolska

In today's global economic environment, the method of reengineering business processes becomes critically important for enterprises. The advantages of using the business process reengineering method have been studied. An analysis of the effectiveness and the possibility of its application in order to increase the productivity and competitiveness of the enterprise, considering its various types, was carried out. It has been established that when implementing innovative technologies at enterprises, there is a need to update business processes for their optimal use. Step-by-step measures for the use of business process reengineering at the enterprise during the implementation of innovative technologies have been developed.

Key words: *reengineering, business process, enterprise, innovation, competitiveness, productivity.*

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

В.Г. Краля, Ю.М. Сагачко, О.В. Подольська

В сучасному глобальному економічному середовищі, де швидкі зміни та технологічні інновації визначають конкурентну перевагу, метод реінжинірингу бізнес-процесів стає критично важливим для підприємств. Інноваційні технології надають можливість підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на них, створюючи пружні та ефективні бізнес-структури. Такий підхід дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та прискорювати інноваційний розвиток. Досліджено переваги використання методу реінжинірингу бізнес-процесів, які дозволяють підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність підприємств. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підприємствам адаптуватися до нових технологій і максимізувати свій потенціал для зростання й успіху. Проведено аналіз ефективності та можливості його застосування з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, розглядаючи різні його види. Можливе виявлення та усунення недоліків у функціонуванні підприємства шляхом аналізу та вдосконалення кожного виду діяльності через розгляд системи бізнес-процесів. Встановлено, що при впровадженні інноваційних технологій на підприємствах, виникає необхідність у відповідному оновленні бізнес-процесів для їх оптимального використання. Розроблені покрокові заходи по використанню реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві при впровадженні інноваційних технологій, які включають у себе аналіз поточної ситуації, а саме детальний аналіз поточних бізнес-процесів, їх ефективності та слабких сторін інновацій; після аналізу необхідно застосувати ключові цілі реінжинірингу - які саме аспекти процесів необхідно оптимізувати та покращити; на основі поставлених цілей розробляються нові бізнес-процеси, які враховують інноваційні можливості, а після цього здійснювати постійний контроль за їх ефективністю.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, підприємство, інновації, конкурентоспроможність, продуктивність.

General problem statement. In today's rapidly developing business environment, as well as military operations on the territory of Ukraine, it is necessary, firstly, to maintain competitiveness, and secondly, it requires innovative thinking and constant improvement. The term business process is used as an object of optimization and improvement to increase efficiency when considering production and managerial activities. It is possible to identify and eliminate deficiencies in the functioning of the enterprise by analyzing and improving each type of activity through the consideration of the business process system. Problematic situations at the enterprise arise

quite often due to the instability of the external environment, contributing to the need for analysis and monitoring of all spheres to identify problems. Using the business process reengineering method at the enterprise will help to respond in a timely manner, further increase and maintain a significant level of competitiveness and efficiency. The innovative activity of the enterprise, in turn, will influence the degree of improvement and support at a significant level of efficiency and competitiveness of business processes.

Analysis of recent research and publications. The main directions of the issue of business process reengineering, innovations and innovative activities became the subject of many studies of contemporary domestic and foreign scientists in different scientific areas, including M. Hammer, D. Ciampi, M. Robson, F. Wallach, T. Davenport, D. Harington, S. Zigiariis, D.S. Appleton, M.S. Yeomans, D.L. Beckett, D. Zak, T.R. Farey, D.L. Harlitz, E.M. Porter, R. Blake, D. Mouton, R. Waterman, et al.

At present, state support promotes the penetration of innovative activities into enterprises. But as practice for the enterprise shows, this is not a guarantee of increased efficiency in the sphere of the economic and social environment, despite the fact that innovative projects that are implemented have high potential. This is often due to the fact that business process reengineering is not carried out or is ineffectively carried out when introducing innovations. Innovations are superimposed on an unadapted and unprepared system of business processes, resulting in a negative result.

The purpose of the article is to study the benefits, analysis and effectiveness of implementing business process reengineering at the enterprise level for the successful integration of innovative technologies aimed at increasing productivity and competitiveness.

The presentation of the basic material of the research. In practical management, there are various management approaches that allow to increase the performance indicators of the enterprise. As a rule, modern management tools are used, such as the technologies of "Total Quality Management", "Just in Time Management", the concept of Lean Production, Kaizen Strategy, Kanban System, and a number of others.

However, in a highly competitive environment, achieving high performance is best achieved through the use of Business Process Reengineering (BPR), which is based on the principles of a process approach to management [1; 2]. Using it in practical activities allow to significantly increase the level of transparency, manageability of business and improve its performance indicators (cost, time, quality, level of customer satisfaction, costs, etc.). In most cases, when the organization needs serious radical changes, it is necessary to develop a business process reengineering program [3].

BRP can be caused by the need to increase competitiveness, adapt to changes in market conditions or respond to other strategic challenges facing the organization.

This approach involves not only optimizing existing processes, but also radically transforming the way they function:

1. Revision of the business model - the organization may change its strategy, goals, market position or ways of generating profit.

2. Reallocation of business functions - certain functions can be combined, separated or completely transformed to ensure optimal functioning.

3. Development of knowledge and values - the organization can actively work on changing culture and values in accordance with new strategies and tasks.

4. Changes in organizational structure - it may be necessary to change the chain of command, departments or teams to optimize communication and decision-making.

5. Adaptation to new technologies - the introduction of new information systems and technologies can play a key role in improving business processes.

6. Continuous improvement and control - reengineering does not end after the implementation of changes. The organization must constantly improve its processes and ensure their compliance with strategic goals.

The concept of business process reengineering, proposed by Hammer and Champy [4], is a rather radical approach to enterprise transformation. The basic principles of this concept are key to understanding its essence. They indicate the need to completely revise the approach to enterprise management and focus on improving key performance indicators such as cost, quality, service and speed:

– Basic: The transformation comes from the base, not just cosmetic changes. This means that the introduction of new methods and processes should affect the very essence of the enterprise.

– Radical: All existing procedures and structures need to be reviewed, not just improved existing practices.

– Shocking: the changes must be fundamental and it is necessary to abandon the existing norms and standards.

– Operational: in the center of reengineering, the business processes themselves are rebuilt, and not just the organizational structure or technical means [5].

Reengineering promotes the development of entrepreneurial activity with the help of innovative management and innovative process, in connection with this, new products and services appear on the market. Based

on this, it can be concluded that reengineering in its own way is reengineering of innovations (innovations). The result of business process reengineering is a quantitative improvement of innovative indicators.

Reengineering is divided into two types: evolutionary and revolutionary. Evolutionary reengineering does not involve redesigning the business process, but rather optimizes the current business process. The revolutionary business process involves a complete redesign and reorientation of the business.

Consider two types of reengineering. Reengineering, which involves a complete reorientation of the business process, is called crisis. This type is used in a state of total crisis of the company, for example, a sharp decrease in competitiveness, consumer dissatisfaction with goods or services, etc. Reengineering, which optimizes the business process, is called development reengineering. This type is used for undesirable trends in the development of the enterprise in order to improve the situation.

Innovative activity within enterprises typically involves several stages: innovation development, creation, implementation, and diffusion. If we view innovation as a process, the outcome may be either an innovation or innovative solutions. Among these stages, the implementation and diffusion of innovation are particularly crucial for an enterprise. The success of these stages directly impacts the level of improvement in the efficiency of the enterprise's activities.

The most critical stage in innovation activity is the implementation of innovations. This involves bringing the innovation process to fruition and obtaining a positive effect from it within the enterprise. Thus, it can be said that innovations play a pivotal role in determining the competitiveness, efficiency, and effectiveness of business processes in a market economy.

The life cycle of innovations underscores the necessity of innovative activities for the enterprise. Reengineering and innovation share a common purpose in the business process - to increase productivity and efficiency. Reengineering of business processes serves as a preparatory step, ensuring the maximum possible utilization of the innovation potential within the business process.

The reengineering of business processes at the enterprise involves expenses, the use of various resources and input objects, the filling of which does not happen by itself. There is a need for resource sources. Solving this issue is carried out with the help of investments. It follows from this that investment activities are a guarantee of the successful development of business processes. To attract investments and conduct investment activities at the enterprise, a motive is required, which is given by a guaranteed positive effect from investing. Determination of the possibility of obtaining a positive

effect is carried out by means of an economic assessment of investments in business process reengineering at the level of the "as it should be" modeling stage of the business process.

Most of the authors in their works devoted to the reengineering of business processes emphasize the input and output parameters (input object and the result of the transformation function) of each of the stages of the entire business process, without considering what happens at each of the stages that make up the business -process. This question is relevant when introducing innovative technology into the existing business process. Because to the extent that the sub-processes that represent the business process will be adapted to the innovation being implemented and will correspond to its needs and parameters, so will the effect of the implementation. Therefore, for the introduction of innovative technologies at the enterprise, it is important to take into account not only the input and output parameters, but also to carefully analyze the very stages of the business process and their interaction. Using the method of business process reengineering (BPR) can help create an effective scheme of adaptation of sub-processes to innovations, which will ensure the optimal result of the implementation of innovative solutions (Fig. 1).

The steps include analyzing current processes, rethinking them for improvement, and implementing new technologies and practices to drive innovation. The highly effective innovative technology declared by the developer will work effectively in the enterprise if the business processes interacting with this technology work on the "same wave".

Often prudent and diligent management will do their best to optimize every aspect of the operation, but still fail to eradicate inefficiencies. This is a case where something fundamental to the operations is not working. No improvement will fix this dysfunction until the relevant systems are repaired or redesigned. Business process reengineering is an alternative to business process management, and their relationship is similar to that between political revolution and simple reform. Reform is great when it's possible, but some systems reach such a state of dysfunction that they need to be rebuilt from the ground up.

When implementing an innovative technology, it's essential to reengineer the business processes that can impact the efficiency of the innovation. These business processes can be managerial, main, or auxiliary.

The first step is to reengineer the business processes into which the innovation is introduced. Once these processes are optimized for the new technology, it's necessary to identify any other business processes that could affect the effective implementation and ongoing operation of the innovation. If such processes exist, they also need to be reengineered.

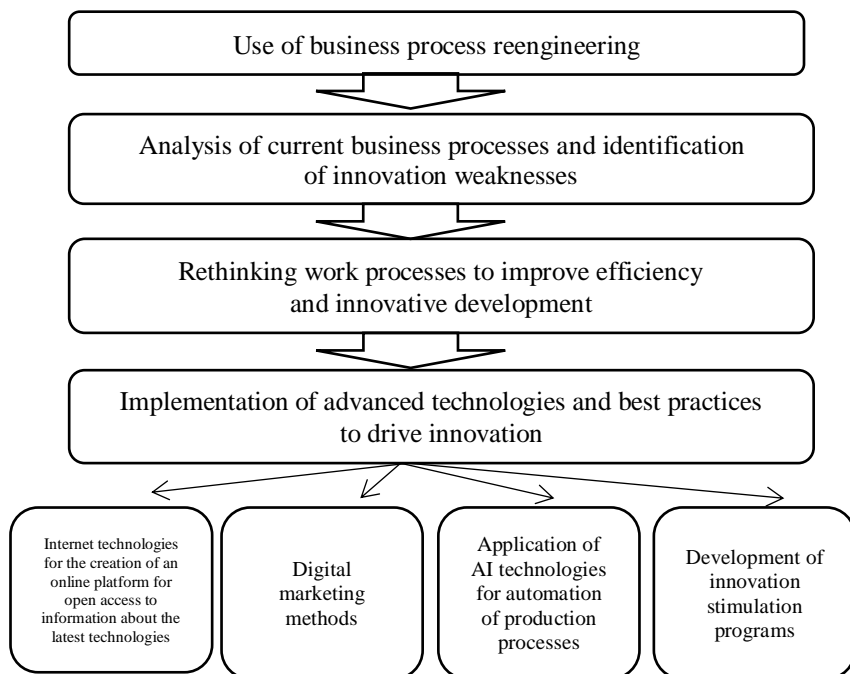


Fig. 1. Scheme for using the method of business process reengineering (BPR) for the introduction of innovative technologies at the enterprise, developed by the authors based on [6]

This approach ensures that the entire system is optimized to support the innovative technology, maximizing its efficiency and effectiveness within the organization.

Existing reengineering approaches have a narrow subject and problem orientation and have disadvantages.

1. Regulate business process reengineering only at the level of common sense.

2. There is no system of indicators and criteria describing the business process as a dynamic system of elements, the change of which is necessary when implementing innovative technologies.

3. There are no clear methods of analysis, evaluation and reengineering of business processes during the implementation of innovative technology.

Research and analysis of the theoretical and methodological basis of business processes, business process reengineering, innovations and innovative activities characteristic of enterprises allow us to draw conclusions.

1. Global spread in scientific activity of the doctrine of the process approach to management and its improvement; the mass spread of innovations and innovative activity gave rise to a large number of definitions of key concepts, in connection with which confusion in key concepts arose in production activity. Based on this, different views of scientists were studied and comprehensive definitions of key concepts were given, their role in the enterprise's activities was shown.

2. In the market economy, due to the increase in the level of competition, innovative activity has become more active, which contributes to the increase in the efficiency of enterprises. In this regard, it becomes necessary to reengineer business processes when introducing innovations in order to maximize their potential during the further implementation of business processes.

3. The existence of the life cycle of innovations shows that over time the effectiveness of innovation "fades out", and there is a need for another innovative activity. Thus, the need to reengineer business processes during the implementation of innovation will arise repeatedly, and as a result, the question of how to conduct and evaluate the measures will arise.

4. It is necessary to start the reengineering of the business process to which the innovation is introduced, and along the chain and other business processes that can negatively affect the effectiveness of the implementation and the work of the innovation

Conclusions. BRP requires significant changes in organizational structure and work style. This approach involves not only optimizing existing processes, but also radically transforming the way they function. Business process reengineering promotes continuous systematic analysis and reconstruction of existing processes, helping enterprises to improve efficiency and significantly reduce costs.

Список джерел інформації / References

1. Bhaskar, L.H. (2018). Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 13, 1, 63-87. Retrieved from <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>.

2. Davenport, T.H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Review*, 2, 45-48.

3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк, 2005. 195 с.

Vynogradova, O. (2005). *Reinzhyrnyh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti: monohrafiia* [Reengineering of business processes in modern management]. Donetsk [in Ukrainian].

4. Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. N.Y.

5. Dr. Bandy, Howard (2011). *Modeling Trading System Performance*, Blue Owl Press.

6. *Business Process Reengineering: The Modern Way to Boost Efficiency and Profits* [Guide of 2024]. Retrieved from <https://kissflow.com/workflow/bpm/business-process-reengineering-bpr/>.

Кралья Вікторія Григорівна – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування ДБТУ, VKralya2905@gmail.com.

Kralia Viktoriia– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Business and Administration of the State Biotechnological University, VKralya2905@gmail.com.

Сагачко Юлія Миколаївна – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ, sahachkojulia@btu.kharkiv.ua.

Sahachko Yuliia– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Management, Business and Administration of the State Biotechnological University, sahachkojulia@btu.kharkiv.ua.

Подольська Ольга Василівна – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу ХНЕУ ім. С. Кузнеця, olha.podolska@hneu.net

Podolska Olha– Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the associate professor of the Department Management and Business of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, olha.podolska@hneu.net.

УДК 658.821:355.4

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О.П. Афанасьєва, І.Г. Бубенець, К.Р. Грідіна

У статті обґрунтовано актуальність використання маркетингових інструментів для забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану. Визначено основні маркетингові інструменти, які впливають на формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Запропоновано ключові маркетингові інструменти, які дозволять підприємствам не тільки виживати на ринку, але й зберігати та покращувати свої конкурентні переваги у складних умовах.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова політика, маркетингові інструменти, конкурентні переваги, воєнний стан.

MARKETING TOOLS FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES FOR ENTERPRISES IN CONDITIONS OF THE MILITARY STATE IN THE COUNTRY

O. Afanasieva, I. Bubenets, K. Gridina

In today's circumstances, when combat operations are ongoing in the border territories of our country, enterprise management processes in Ukraine should focus on optimizing marketing policy, as consumer determines enterprise needs, and specialists should establish communication with customers using effective marketing tools. Particularly, in the conditions of digital transformation of society and business, the evolution of marketing leads to the development of new marketing concepts and the improvement of marketing tools. Such conditions demand constant adaptation from enterprises to new challenges, implementing changes in their organizational and management mechanisms to ensure competitive advantages in times of the military state in the country.

The article substantiates the implementation of a system of marketing tools to optimize the enterprise's marketing policy, identifying the main marketing tools that influence the formation of competitive advantages of the entity in times of the country's military state, namely: market segmentation, positioning, branding, marketing research, pricing, marketing communications, sales promotion activities, and customer service. The authors propose recommendations that will allow the enterprise to enhance its competitive position in the market and increase sales volumes in times of the military state in the country. It is noted, that effective marketing tools for forming competitive advantages for enterprises in offline business conditions include: point-of-sale advertising, branding, customer loyalty, promotional offers, discounts, participation in exhibitions, and various charitable events. For online business, it is advisable to use marketing tools such as search engine optimization (SEO), social media marketing (SMM), contextual advertising, targeted advertising, email marketing, and mobile applications.

Marketing tools require constant updating and improvement, as market conditions and consumer preferences change over time. The enterprise must be flexible and ready to adapt to changes, seeking new ways to attract consumer attention and maintain competitive advantages in the market. Additionally, marketing tools should be integrated and aimed at achieving the strategic goals of the enterprise. They should work in close cooperation and support the overall marketing strategy of the enterprise.

Keywords: *marketing, marketing policy, marketing tools, military state, competitive advantages.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Внаслідок російського вторгнення в Україну 52,8% підприємств скоротили свою діяльність, 23,6% взагалі зупинилися, а 2% підприємств вимушені були виїхати із регіонів активних бойових дій. Втім, 16,7% підприємств заявили про те, що їхня діяльність не зазнала значних змін, окрім

впровадження додаткових заходів для безпеки працівників. За підсумками проведених досліджень центром ресурсоефективного та чистого виробництва у 2022 році відзначено, що лише три з опитаних підприємств змогли збільшити обсяги виробництва в таких умовах [1]. Тому, коли на прикордонних територіях нашої держави тривають бойові дії, процес управління підприємством в Україні має зосередитися на оптимізації маркетингових зусиль, оскільки потреби підприємства завжди визначає споживач, зв'язок із яким має налагодити фахівець використовуючи ефективні маркетингові інструменти [2; 3].

Стійкий розвиток підприємства визначається базовим набором управлінських рішень, вкладених у формування позитивного образу організації, підвищення конкурентоспроможності, формування лояльності споживачів, нарощування інвестиційної привабливості підприємства і бізнесу. Зокрема, в умовах цифрової трансформації суспільства і бізнесу, еволюція маркетингу призводить до розвитку нових маркетингових концепцій і вдосконаленню маркетингових інструментів [4; 5]. Такі обставини вимагають від підприємств постійної адаптації до нових викликів, впровадження змін у своїх організаційно-управлінських механізмах для забезпечення конкурентних переваг в умовах воєнного стану, а для науковців обумовлює актуальність проведення досліджень за даним напрямом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика з питань формування конкурентних переваг підприємств та підвищення конкурентоспроможності на ринку різних галузей висвітлюється у працях відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, які рекомендують впроваджувати в свою діяльність сучасну концепцію маркетингу [3; 6; 7]. Проте у більшості праць акцент робиться на розвиток наукових засад з маркетингу та маркетингової політики підприємств [4; 8; 9; 10], тоді як питання визначення ключових маркетингових інструментів формування конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану посідає одне з головніших місць у практичних та наукових дослідженнях сьогодення.

Мета статті. Метою статті є визначення та обґрунтування важливості використання маркетингових інструментів для формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану.

В матеріалах дослідження маємо запропонувати ключові маркетингові інструменти, які дозволять підприємству сформувані свої конкурентні переваги на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану підприємства стикаються з новими викликами, які вимагають переосмислення підходів до ведення бізнесу та адаптації до нових умов ринкового середовища. У цьому контексті особлива увага приділяється маркетингу, який стає основою впровадження маркетингових інструментів управління які допомагають підприємствам не тільки виживати, але й зберігати та покращувати свої конкурентні позиції у складних умовах. Вміння швидко адаптуватися до нових умов, прогнозувати зміни та ефективно комунікувати зі споживачами визначатимуть успіх підприємства в таких складних умовах.

Система маркетингових інструментів представляє собою набір методів, засобів і прийомів, що використовуються підприємством для досягнення своїх цілей та вирішення завдань у сфері маркетингу. Ці інструменти охоплюють такі аспекти, як планування асортименту продукції, формування ціноутворення, організація розподілу та реалізації продукції, реклама, стимулювання збуту, упаковка, обслуговування, аналіз маркетингової діяльності, маркетингові дослідження та інше [3; 4].

В комплексних маркетингових стратегіях підприємства часто використовують так звані класичні інструменти маркетингу «4P» – продукт (Product), місце (Place), ціна (Price) та просування (Promotion). Ці чотири основні складові взаємодіють між собою і визначають ефективність маркетингових зусиль підприємства. Наприклад, продукт повинен відповідати потребам і бажанням споживачів, місце має забезпечувати зручний доступ до продукції, ціна повинна бути конкурентоспроможною, а просування має сприяти підвищенню уваги споживачів до продукту.

Кожне підприємство на ринку використовує різноманітні маркетингові інструменти впливу на покупців для досягнення своїх цілей [5]. При створенні продукту важливо оновлювати та розширяти асортимент продукції, звертати увагу на зовнішній її вигляд, упаковку, а також формувати імідж (бренд), популярність торгової марки. Оптимальний вибір каналів розповсюдження та транспортування продукції впливає на розвиток торгових зв'язків і забезпечує зручний доступ до товарів. Важливо також правильно розрахувати ціну продукту, залучити покупців за допомогою цінових знижок, торгових кредитів та вигідних умов продажу. Механізми просування спрямовуються на інформування покупців про продукт шляхом реклами, пропаганди, особистого продажу та інших методів. Це допомагає підприємству привернути увагу споживачів до своїх продуктів.

В умовах війни, коли ситуація нестабільна, важливо постійно підтримувати комунікацію зі споживачами. Інформація про дії та плани підприємства має бути доступною для споживачів. Розвиток довгострокових та надійних відносин із споживачами є важливим аспектом маркетингової політики. Тому підприємства повинні активно вивчати потреби своїх покупців. Вони прагнуть знайти компромісні рішення під час процесу купівлі-продажу товарів і/або послуг, що спрямовані на повне задоволення різноманітних інтересів клієнтів [11; 12].

Утримання споживачів та їх лояльність є вирішальним завданням на сьогодні. Для формування довгострокових відносин зі споживачами також використовують різні засоби та сучасні маркетингові інструменти які можна комбінувати та налаштовувати відповідно до потреб підприємства та цільової аудиторії [13].

Аналіз публікацій науковців з питань конкурентоспроможності підприємства та трансформації взаємодії суб'єктів ринку в умовах цифровізації [8-10; 7; 12-14], дозволив нам визначити основні маркетингові інструменти, які мають вплив на формування конкурентних переваг підприємства, табл. 1.

Використання цих маркетингових інструментів сприятиме залученню та утриманню клієнтів, підвищенню обізнаності про підприємство, його продукцію, розширенню ринків збуту і підвищенню конкурентоспроможності.

Важливо розуміти, що саме адаптація до нових реалій і активне використання сучасних маркетингових інструментів забезпечують стійкість та успіх підприємства в сучасних складних умовах функціонування.

Умови воєнного стану в країні представляють серйозні виклики для підприємств, але одночасно вони створюють нові можливості для маркетингової діяльності. За підсумками проведених досліджень маємо запропонувати ключові маркетингові інструменти для формування та підтримки конкурентних переваг підприємства в цей складний для всіх період, а саме:

1. Адаптація продукту або послуг. Підприємства можуть переглянути свої продукти або послуги з урахуванням потреб, що виникають під час воєнного стану. Наприклад, адаптація виробництва для виготовлення важливих товарів, які потрібні у воєнний час (медичне обладнання, військове забезпечення тощо).

2. Комунікація з клієнтами. Важливо підтримувати зв'язок з клієнтами під час кризи. Маркетингові зусилля можуть бути спрямовані

на надання корисної інформації про те, як продукти або послуги підприємства можуть допомогти в умовах воєнного стану.

3. Підсилення оперативності. Важливо мати гнучкі маркетингові стратегії, які можна швидко адаптувати до обставин, що постійно змінюються. Це може включати оперативні зміни в рекламних кампаніях або швидку реакцію на нові ринкові можливості.

4. Безпека та надійність. В умовах воєнного стану споживачі ставлять особливу увагу на безпеку та надійність продуктів. Маркетингові зусилля повинні підкреслювати ці якості підприємства.

5. Партнерство та співпраця. У складних умовах важливо розвивати партнерські відносини та співпрацю з іншими компаніями чи установами для спільного розвитку стратегій, які б дозволили забезпечити споживачів необхідними товарами та послугами.

6. Використання цифрових технологій. Інтернет-маркетинг за допомогою цифрових каналів може стати дуже ефективним у період воєнного стану, коли фізичний доступ до деяких магазинів обмежений.

7. Формування позитивного іміджу. Участь у благодійних програмах, надання допомоги пенсіонерам, дітям або військовослужбовцям може позитивно вплинути на імідж підприємства в умовах воєнного стану країни.

Відзначимо, що ефективними маркетинговими інструментами формування конкурентних переваг підприємства в умовах офлайн-бізнесу є: реклама в місцях продажу, брендинг, лояльність клієнтів, промоакції та знижки з ціни, участь у виставках та різних благодійних подіях. Для ведення онлайн-бізнесу доцільно використовувати наступні інструменти: пошукова оптимізація (SEO); соціальний медіа маркетинг (SMM); контекстна реклама; таргетована реклама; email-маркетинг; мобільні додатки.

Маркетингові інструменти потребують постійного оновлення і вдосконалення, оскільки ринкові умови та уподобання споживачів змінюються з часом. Підприємство повинно бути гнучким і готовим адаптуватися до змін, шукати нові способи привернення уваги споживачів і зберігати конкурентні переваги на ринку. Крім того, маркетингові інструменти повинні бути інтегровані й спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони мають працювати у тісній взаємодії та підтримувати загальну маркетингову стратегію підприємства.

Таблиця 1 – Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства

Маркетингові інструменти	Зміст
Сегментація ринку	Визначення цільових сегментів ринку, що мають потенційний попит на товари і/або послуги підприємства. Це дозволяє спрямувати зусилля на задоволення потреб даних сегментів, а не розсіювати ресурси на нецільові аудиторії
Позиціонування	Розробка унікальної позиції підприємства на ринку, що відрізняє його від конкурентів і створює позитивне сприйняття споживачів (цінності, якості, інновації, обслуговування тощо)
Брендинг	Розробка сильного бренду, який передає цінність та імідж підприємства. Бренд допомагає встановити довіру споживачів, підвищити пізнаваність і розрізненість на ринку
Маркетингові дослідження	Збір і аналіз інформації про ринок, споживачів, конкурентів та тенденції дозволяє підприємству розуміти потреби ринку і розробляти ефективні маркетингові стратегії
Маркетингові комунікації	Використання різних комунікаційних каналів та інструментів для залучення уваги споживачів і передачі інформації про продукцію або послуги підприємства. Наприклад, реклама, пряма комунікація з клієнтами, веб-сайт, соціальні медіа, PR-кампанії, участь у виставках та різних заходах тощо
Ціноутворення	Розробка стратегії ціноутворення, яка відповідає конкурентному середовищу, вартості та цінності продукту, споживчим уподобанням та забезпечує рентабельність підприємству. Ціна може бути використана як стратегічний інструмент для залучення споживачів і зміцнення конкурентної позиції
Маркетингові акції та промоції	Залучення споживачів шляхом проведення різноманітних акцій, знижок, розіграшів, програм лояльності тощо. Це дозволяє залучити нових клієнтів, збільшити продажі та підвищити свідомість про бренд
Обслуговування клієнтів	Розвиток ефективної системи обслуговування клієнтів, яка включає швидку відповідь на запити, персоналізоване обслуговування, рішення проблем і встановлення довгострокових відносин з клієнтами.

Джерело: складено за даними [8-10; 7; 12-14]

Висновки. Отже, маркетингові інструменти є важливими складовими формування конкурентних переваг підприємства. Використання потрібних інструментів та їхнє гармонійне поєднання допоможе підприємствам досягти своїх маркетингових цілей як у оф-лайн, так і в он-лайн середовищі. Запропоновані авторами ключові маркетингові інструменти дозволять підприємству підвищити свої конкурентні переваги в умовах воєнного стану, ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, збільшити прибутки та досягти стратегічних цілей.

Основними напрямками подальших досліджень авторів стануть дослідження методів підвищення ефективності логістичних процесів та удосконалення методів управління запасами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

Список джерел інформації / References

1. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. 2022. 23 с. URL: [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during_war_2022.pdf)

Diiialnist vitychyznianiakh pidpriemstv pid chas viiny v Ukraini: doslidzhennia realnoho stanu ta potreb (lypen' 2022). (2022) [Activities of domestic enterprises during the war in Ukraine: study of the real situation and needs (July 2022)]. Kyiv: Tsentri resursoefektyvnoho ta chystoho vyrobnytstva – Kyiv: Center for resource-efficient and clean production, 23. Retrieved from: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf [in Ukrainian].

2. Бубенець І. Г., Кривокин А.В. Трансформація інструментів маркетингу: сучасні тренди. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 2 листопада 2022 р. Харків. ДБТУ, С. 98-99. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14558/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-99-100.pdf

Bubenets, I., Kryvokin, A. (2022). Transformaciya instrumentiv marketyngu: suchasni trendy [Transformation of marketing tools: modern trends]. *Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku agroprodovol'choyi sfery, industriyi gostynnosti ta torgivli: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf – Current problems and prospects for the development of the agro-food sector, the hospitality industry and trade: materials of the International science and practice Internet Conf*, November 2, Kharkiv, 98-99. Retrieved from: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14558/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-99-100.pdf [in Ukrainian].

3. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Бубенець І.Г. Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових підприємств.

Економіка та суспільство. Випуск № 53. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99>

Chmyl, G., Olinichenko, K., Bubenets, I. (2023). Markety`ngovi akty`vy` v su`stemi upravlinnya rezul`taty`vnist`yu diyal`nosti promy`slovy`x pidpry`emstv [Marketing assets in the performance management system of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspil`stvo – Economy and society*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99> [in Ukrainian].

4. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової політики підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 172-178. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-172_178.pdf

Savytska, N., Afanasyeva, O. (2015). Teoretyko-metodychni aspekty formuvannya marketynhovoyi polityky pidpryyemstv na rynku m'yasa ta m'yasoproduktiv [Theoretical and methodological aspects of the formation of the marketing policy of enterprises in the market of meat and meat products]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2. 172-178. Retrieved from: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-172_178.pdf [in Ukrainian].

5. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник / Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова, А.В. Красноусов, К.С. Олініченко. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 214 с.

Savytska, N., Melushova, I., Krasnousov, A., Olinichenko, K. (2017). *Torhovel'ne pidpryyemnyctvo: navchal'no-metodychnyyu posibnyk* [Commercial entrepreneurship: educational and methodological manual]. Kharkiv: I. S. Ivanchenko Publishing House [in Ukrainian].

6. Жегус О. В. Еволюція концепцій маркетингу в умовах сучасних трансформацій. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2022). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition] С. 272-277.*

Zhegus, O. (2022). Evolyuciya koncepcij markety`ngu v umovax suchasny`x transformacij [The evolution of marketing concepts in the conditions of modern transformations]. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference*, December, Bielsko-Biala, 272-277 [in Poland].

7. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

Kotler, F., Katarjaya, G., Setyavan, Y. (2018). *Markety`ng 4.0. Vid trady`cijnogo do cy`frovogo* [Marketing 4.0. From traditional to digital]. Kyiv: КМ-ВУКС [in Ukrainian].

8. Шаповал А. С., Буга Н. Ю. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 307-312.

Shapoval, A., Buga, N. (2020). Markety`ngovi aspekty` pidvy`shhennya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva [Marketing aspects of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Infrastruktura ry`nku – Market infrastructure*, 43, 307-312 [in Ukrainian].

9. Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Дудяк О. Р. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf>

Dudyak, R., Bugil, S., Dudyak O. (2009). Markety`ngove zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstv u formuvanni yix zbutovoyi polity`ky` [Marketing ensuring the competitiveness of enterprises in the formation of their sales policy]. Retrieved from: <http://vlp.com.ua/files/special/37.pdf> [in Ukrainian].

10. Пахуча Е. В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Agrosvit*. 2020. № 19-20. С. 82-89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.82 [in Ukrainian].

Pahucha, E. (2020). Zastosuvannya instrumentiv markety`ngovy`x komunikacij u pidvy`shhenni konkurentospromozhnosti pidpry`yemstv [Application of marketing communication tools in increasing the competitiveness of enterprises]. *Agrosvit – Agroworld*, 19-20, 82-89. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.19-20.82.

11. Жегус О., Михайлова М. Драйвери трансформації технологій управління маркетинговою діяльністю *Marketing of innovations. Innovations in marketing*. Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2021). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. P. 195-198.

Zhegus, O., Mykhailova, M. (2021). Drajvery` transformaciyi tehnologij upravlinnya markety`ngovoyu diyal`nistyu [Drivers of transformation of marketing management technologies]. *Marketing of innovations. Innovations in marketing. Materials of the International Scientific Internet Conference*, December, Bielsko-Biala, 195-198 [in Poland].

12. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3, (306). С. 323-326. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf>

Bubenets, I., Chatchenko, O. (2022) Marketynhova diialnist pidpryemstv v umovakh kryzy [Marketing activity of enterprises in a crisis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, 3, 306, 323-326. Retrieved from: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> [in Ukrainian].

13. Бубенець І.Г., Чміль Г.Л., Олініченко К.С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. Випуск 76. 2024р. С.142-146. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-24>

Bubenets, I., Chmil, G., Olinichenko, K. (2024). Vidnovlennya ta rozvy`tok biznesu: markety`ngovi pidkhody` do rezy`lyentnosti social`no-ekonomichny`x sy`stem [Business recovery and development: marketing approaches to the resilience of socio-economic systems]. *Infrastruktura ry`nku – Market infrastructure*, 76, 142-146. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-24> [in Ukrainian].

14. Олініченко К.С., Прядко О.М., Клименко М.С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Том 4 (№ 3). С. 34-43. ISSN 2523-434X. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/108>

Olinichenko, K., Priadko, O., Klymenko, M. (2020). Markety`ngovi instrumenty` prosuvannya osvitnix poslug za dopomogoyu social`ny`x mrezh [Marketing tools for promotion of educational services through social networks]. *Markety`ng i sy`frovі technologiyi – Marketing and Digital Technologies*, 4 (3), 34-43. ISSN 2523-434X. Retrieved from: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/108> [in Ukrainian].

Афанасьєва Оксана Пилипівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: marketoshka@gmail.com.

Afanasieva Oksana, PhD, Sc. Associate Professor, Department marketing, reputation management & CX, State Biotechnological University; e-mail: marketoshka@gmail.com.

Бубенець Ірина Георгіївна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет; e-mail: bubirag8@gmail.com.

Bubenets Iryna, PhD, Sc. Associate Professor, Department marketing, reputation management & CX, State Biotechnological University; e-mail: bubirag8@gmail.com.

Грідіна Карина Романівна, здобувач вищої освіти, бакалавр, спеціальність «Маркетинг», Державний біотехнологічний університет; e-mail: gridinakarina06@gmail.com.

Hridina Karyna, higher education graduate, bachelor, specialty "Marketing", State Biotechnological University; e-mail: gridinakarina06@gmail.com.

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 338.483.13:392.72:640.4

INFLUENCE OF CROSS-CULTURAL RELATIONS ON IMAGE AND COMPETITIVENESS OF HOSPITALITY ENTERPRISES

K. Kalienik, V. Skrynnik, A. Kudriashov

The article examines the influence of cross-cultural relations on the image and competitiveness of hospitality enterprises; key aspects of this influence are considered, in particular, interaction with representatives of different cultures, understanding international etiquette standards and ways to improve the effectiveness of communication with consumers of different cultures.

Keywords: *cross-cultural relations, image, competitiveness, hospitality industry, hotel and restaurant business enterprises.*

ВПЛИВ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ НА ІМІДЖ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

К.В. Калєнік, В.І. Скриннік, А.І. Кудряшов

Підприємства сфери гостинності, в процесі своєї діяльності, стикаються з викликами та можливостями, що створюються в умовах крос-культурної взаємодії. Конкурентоспроможність та імідж стає ключовим чинником для успішного функціонування підприємств сфери гостинності у такому середовищі. У статті досліджується вплив крос-культурних відносин на імідж та конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності; розглядаються ключові аспекти цього впливу, зокрема, взаємодія з представниками різних культур, розуміння міжнародних стандартів етикету та способи підвищення ефективності комунікації зі споживачами різних культур. Дослідження підкреслює значення розвитку культурної компетентності та адаптації до різноманітних культурних контекстів для зміцнення позицій підприємств сфери гостинності у глобальному ринковому середовищі. Також, у статті проаналізовано культурні виклики та можливості, а саме: комунікаційні бар'єри, різниця в очікуваннях та стандартах обслуговування, релігійні та культурні обмеження, стрес та культурний шок, приємне враження та лояльність, розширення ринкових можливостей, міжнародна репутація та імідж, розвиток культурної адаптації персоналу, які рекомендується враховувати підприємствам готельно-ресторанного бізнесу у процесі своєї діяльності; визначено вплив крос-культурних особливостей на якість та сприйняття споживачами процесу обслуговування; визначено чинники крос-культурних відносин та їх вплив на

розвиток сфери гостинності з метою підвищення конкурентоспроможності та іміджу підприємств на ринку. Результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів підприємств сфери гостинності, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у світі, де культурна різноманітність стає стандартом.

Ключові слова: *крес-культурні відносини, імідж, конкурентоспроможність, сфера гостинності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу.*

Statement of the problem. In the context of growing competition in the hotel and restaurant business market, it is important to create a positive image of the enterprise. Nowadays, the development of the hospitality sector in Ukraine is facing the impact of various negative factors, such as military aggression, economic and political instability in the country, declining incomes, etc. The main tasks for hospitality business enterprises are to ensure competitiveness, efficient operation, as well as to take into account the needs and requirements of consumers, ensure stable profits and achieve success in the long term.

The level of services provided by the enterprise, quality of service, pricing policy, reputation, marketing strategies, innovation and other factors may affect the image and level of competitiveness of the enterprise in the hospitality sector. The hospitality industry welcomes guests from different countries, cultures and traditions. Cross-cultural relations are becoming increasingly important in today's globalized social and economic reality. The influence of various cultural characteristics can be both positive and cause certain difficulties in customer interaction. Cultural characteristics can affect the perception of the quality of services provided by hospitality companies. Some nationalities may be more demanding in terms of service, while others may be less sensitive to certain aspects. Therefore, the identification of factors of cross-cultural relations is relevant for maintaining the image and development of hotel and restaurant business enterprises.

Review of the latest research and publications. The study of the problems of cross-cultural relations is focused in the works of domestic scholars, including: Blyzniuk T. P. [8], her monograph substantiates the conceptual foundations of cross-cultural management, Kravchenko V. O. [10], Burak O. S. [9], Baibakova O. O., Kozubovska I. V. [7], Shchetinina L. V. [11] and others in their works consider the peculiarities of the development of cross-cultural management in Ukraine, in order to create successful communications, conditions for profitable business and fruitful work at the intersection of different cultures.

In the scientific works of such foreign researchers as. Swanson, S.R., Huang, Y. & Wang, B. [5], Thomas D. C. [6], Sederberg A.-M. & Holden N.

[4] examine the problems of developing cross-cultural relations in the international context, Lee, J., & Yang, S. [3] in their study focuses on the impact of cross-cultural training of staff on the service process directly at the hotel and restaurant business enterprises, but it should be noted that research on cross-cultural relations in the hospitality sector is quite limited. Most studies are devoted to general issues of cross-cultural relations development. Competitiveness in the hospitality sector includes an assessment of the ability of an enterprise to provide high quality service and customer satisfaction. Taking into account the factors that affect image and competitiveness in a cross-cultural environment requires careful analysis and consideration of cultural characteristics, so the study of this issue is relevant in the context of expanding international cooperation in the hospitality sector.

The objective of the research. To study and identify the main factors of cross-cultural relations that influence the improvement of the image and competitiveness of hospitality business enterprises. The methodological basis of the study is the theoretical and practical aspects of cross-cultural relations in the hospitality sector and their impact on the activities of hotel and restaurant business enterprises. In writing of the article, general scientific methods of analysis, abstraction, generalization, and comparison were used. The information base of the study is based on the scientific works of foreign and scientific scholars on issues of cross-cultural relations, as well as statistical data

Presentation of the research material. The systematic understanding of the process of managing the competitiveness of enterprises, including the hospitality sector, is based on the coordination of internal aspects of cooperation in the team through a qualitative and clearly defined separation of functions that are organically combined in joint work. Establishing effective business communication in a multicultural environment contributes to the transformation of an enterprise into an active participant in the market environment with strong competitive advantages. Image and competitiveness are important components for hospitality business enterprises, as they determine their ability to compete effectively in the market and attract consumers.

The image of a hospitality business enterprise is a significant factor that affects the consequences and productivity of its performance and, in general, the degree of its competitiveness, has the ability to cause economic impact, so it is slowly turning into a multicomponent management subject that requires attention to its functional factors. It is these image factors that determine enterprise's capability to make a certain economic impact and additional values that have a positive impact on the formation of competitive advantages of hospitality business enterprises. A successful image of a

hospitality business enterprise has its own values that affect both the functioning of the institution as a whole and its competitiveness [2].

One of the key elements of creating a high image of a hospitality business enterprise is the norms of employee behavior. These norms cover all aspects of a person's external and internal culture, such as rules of etiquette in communication, skills of adequate expression of thoughts and compliance with language norms. Politeness reflects a person's cultural values and indicates their attitude towards work and colleagues. For an employee of a hospitality business enterprise, it is extremely important to maintain discipline in dealing with customers and always remember to respect each person.

The competitiveness of hospitality business enterprises depends on several key factors that are taken into account both individually and in the context of interaction with competitors and consumers. The main aspect of competitiveness in the hospitality sector is the ability to meet the needs and expectations of different categories of consumers. This means that the company must be ready to adapt its products and services to the needs of different cultures, nationalities, social groups, etc. The modern consumer requires an individual approach, personalized services and high quality of service, and therefore the competitiveness of hospitality business enterprises requires constant improvement and innovation. An analysis of cultural challenges and opportunities for hospitality business enterprises is presented in Table 1.

The analysis of cultural challenges and opportunities allows us to conclude that these components are an integral part of the activities of hospitality companies. Cultural sensitivity and attentiveness to different cultural characteristics help ensure successful interaction with customers and create a positive impression of the enterprise. Proper management of cultural challenges and the use of cultural opportunities help to attract new customers, increase customer loyalty and expand market opportunities for hospitality business enterprises.

Cross-cultural differences have a significant impact on the perception of service quality. Different cultures have their own standards of service. Some nationalities may be very demanding in terms of quality and level of service, requiring an individualized approach and special attention. Other cultures may be more tolerant and less strict about service details. The enterprise staff should be prepared to adapt to different standards and customer needs. Communication styles may differ across cultures. Some customers may be open and emotional in their interactions, while others may be more reserved and formal.

Table 1 – Cultural challenges and opportunities for hospitality business enterprises

Cultural challenges	
Communication barriers	Language barriers and differences in languages can make it difficult to interact with foreign customers. Cultural differences can also lead to misperceptions and misunderstandings. It is important for staff to be prepared for intercultural communication and to be able to find common ground with guests from different cultures
Differences in expectations and service standards	Different cultures have different standards of service and expectations of the level of hospitality. For example, in some cultures it may be customary not to tip, while in others it is considered necessary. Staff should be aware of differences in cultural practices and provide service that meets customer expectations
Religious and cultural limitations	Some cultures may have limitations on food, alcohol consumption, use of certain services, etc. Hospitality business enterprises should be prepared to respect these limitations and provide alternative options to meet the needs of guests
Stress and culture shock	Guests from foreign countries may experience stress or culture shock due to unfamiliarity with local customs and traditions. Staff should be sensitive to such situations and provide assistance and support to guests to ensure their convenience and comfort.
Cultural opportunities:	
Good impression and loyalty	Guests appreciate enterprises that take an interest in their culture and provide proper service. Knowledge and attentiveness to cultural practices and traditions can create a positive impression on guests and increase loyalty
Expansion of market opportunities	Being culturally aware allows enterprises to attract guests from different countries and cultures, which helps to expand their market opportunities and increase their popularity among different cultural groups
International reputation and image	Hotel and restaurant business enterprises that demonstrate cultural sensitivity and successfully implement intercultural communication strategies are able to gain an international reputation and image and become popular among tourists from all over the world
Development of staff cultural adaptation	Handling guests from different cultures helps to develop cultural adaptation and understanding of different cultures. It expands the cultural knowledge and competencies of staff and helps to provide quality service.

Source: compiled by the authors on the basis of [1,2,3,4,11]

Effective cross-cultural communication requires understanding and accommodating different communication styles and approaches. The use of symbolism and understanding of cultural customs has a great impact on the perception of services. For example, interior design, food on the table, music, and other elements can be perceived differently by different cultures. Hospitality business enterprises should be considerate of such details and adapt to the cultural characteristics of their guests. Being culturally aware and culturally sensitive helps hospitality business enterprises to provide a pleasant and comfortable stay for guests from different cultures. Staff familiarity with cultural traditions, etiquette, and guest preferences can make a great difference in customer satisfaction and loyalty. Involving enterprise staff in cross-cultural training and education helps to expand their knowledge of different cultures and their skills in interacting with consumers from different cultures. Culturally sensitive staff provides more opportunities to build a positive image of the enterprise and customer satisfaction and loyalty. Thus, we can identify key factors that have a direct impact on customer perception of service quality. These include: service standards; interaction and communication; symbols and cultural customs; cultural sensitivity; and cross-cultural staff training.

Conclusion. Ensuring cultural adaptation and the development of cross-cultural skills in hospitality business enterprises is an important condition for successful operation in the business environment. Enterprises that are culturally sensitive and work effectively with consumers create a positive image and have a competitive advantage in the market.

Thus, the success of hospitality business enterprises in a cross-cultural environment depends on their willingness to adapt to different cultural characteristics and understanding the needs of their customers. Studying different cultures, taking into account the factors that affect the quality and perception of services, and developing intercultural skills are essential components of a hospitality success strategy.

Список джерел інформації / References

1. Geert Hofstede, Culture's (1980). Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
2. Kornieiev, M., Kucher, M., & Tretyakova, V. (2023). The image of the hospitality industry as an tool for ensuring competitiveness. *Scientific opinion: Economics and Management*, 2(82).
3. Lee, J., & Yang, S. (2022). The Impact of Cross-Cultural Training on Hospitality Employees' Cultural Competence and Service Quality. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 201-219.
4. Sederberg, A.-M., Holden, N. (2012). Rethinking cross cultural management in globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103-121.

5. Swanson, S.R., Huang, Y., & Wang, B. (2014). Hospitality-based critical incidents: a cross-cultural comparison. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 50-68.

6. Thomas, D.C. (2021). Cross-Cultural Management. Retrieved from <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-780199846740/obo9780199846740-0074.xml>.

7. Байбакова О. О., Козубовська І. В. Деякі аспекти крос-культурної комунікації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород, 2014. Вип. 34. С. 223–225.

Vajbakova, O., Kozubovska, I. (2014). Deyaki aspekty kros-kulturnoyi komunikaciyi. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogo universytetu. Seriya: Pedagogika. Socialna robota. Uzhgorod*, 34, 223-225 [in Ukrainian].

8. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків, 2017. 296 с.

Blyznyuk, T. (2017). *Kros-kulturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoyi multynacionalnoyi organizaciyi: monografiya*. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].

9. Бурак О. С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів. 2012. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf.

Burak, O. (2012). Kros-kulturna komunikaciya yak naslidok globalizacijnyh kroskulturnyh kontaktiv. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Grani/2012_5/27.pdf [in Ukrainian].

10. Кравченко В. О. Крос-культурний менеджмент в реалізації стратегії розвитку міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 47–52.

Kravchenko, V. (2018). Kros-kulturnyj menedzhment v realizaciyi strategiyi rozvytku mizhnarodnyh kompanij. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu. Seriya: Ekonomika*, 1, 47-52 [in Ukrainian].

11. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 4.

Shhetinina, L., Rudakova, S. (2017). Sutnist kroskulturnoyi kompetentnosti: vid teorii do praktyky. *Efektivna ekonomika*, 4 [in Ukrainian].

Каленік Ксенія Володимирівна, канд. екон. наук, доцент, доцент, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: k-kalienik@btu.kharkov.ua

Kalienik Kseniia, Candidate of economics sciences/PhD, Associate Professor Department of Trade, Hotel and Restaurant Business, and Customs, State Biotechnological University (SBTU); e-mail: k-kalienik@btu.kharkov.ua

Скрянік Вікторія Ігорівна, доктор філософії з харчових технологій, доцент, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: v_skrvnyk@btu.kharkiv.ua

Skrynnik Viktoriia, PhD, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business, and Customs, State Biotechnological University (SBTU); e-mail: v_skrynnik@btu.kharkiv.ua

Кудряшов Андрій Ігорович, кандидат технічних наук, асистент, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: kudriashovsbtu@gmail.com

Kudriashov Andriy, candidate of technical sciences, assistant, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business, and Customs, State Biotechnological University (SBTU); e-mail: kudriashovsbtu@gmail.com

УДК 640.43/.45-043.86(477.54)

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ТА ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ

О.О. Соколовська, А.Е. Радченко, А.О. Пащенко

У статті проаналізовано нинішній стан ринку ресторанних послуг України та Харківського регіону, зокрема м. Харкова. Розглянуто проблеми та перспективи розвитку ресторанної індустрії. Було досліджено широту асортименту ресторанних послуг, які надаються у закладах ресторанного господарства Харкова. В результаті аналізу даних було виявлено зростання кількості закладів різного сегменту та притаманність ресторанному сектору міста перспектив динамічного розвитку.

Ключові слова: індустрія гостинності; заклади ресторанного господарства; об'єкти господарювання; тенденції розвитку.

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT INDUSTRY IN KHARKIV

O. Sokolovska, A. Radchenko, A. Pashchenko

The article analyzes the current state of the restaurant services market in Ukraine and Kharkiv. The key problems and prospects for the development of the hospitality industry in the present are considered. It is emphasized that as a result of the full-scale russian invasion of Ukraine, the hospitality industry has become one of the most damaged sectors of the State's economy, and the conditions for the functioning of restaurant business establishments have become much more complicated. A significant differentiation in the impact of the war on the restaurant business in different regions of Ukraine was found. In addition, it is determined that the restaurant services market has undergone redistribution, and currently the largest number of restaurant establishments is located in the western regions of Ukraine. Having studied the restaurant sector of Kharkiv, it can be noted that, as of today, the

city's restaurant services market shows a significant increase in the number of business entities of the following types: coffee shops, cafes, snack bars, and buffets. In addition, an increase in the number of restaurant establishments of various segments has been identified. However, it is noted that the share of medium-sized businesses is the largest, compared to the low and premium segments of establishments. The breadth of the range of restaurant services provided by the restaurant business establishments in Kharkiv was studied. Taking into account the data obtained during the study, the overall range of services was noted to be quite wide. At the same time, a large number of establishments offering a wide range of mandatory and additional services were not identified. Therefore, it was assumed that the consumer market in Kharkiv still needs to be transformed to improve the level of service provision. In conclusion, as a result of the overall data analysis, it was noted that the city's hospitality industry has prospects for dynamic development, and Kharkiv itself is an interesting tourist destination.

Keywords: *hospitality industry; restaurant business establishments; business entities; development trends.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Станом на сьогодні, в Україні простежується значне ускладнення умов для розвитку ресторанного бізнесу. Починаючи з 2019 року, загострення пандемії COVID-19, індустрія гостинності увійшла до переліку секторів, які понесли найбільші збитки. Повномасштабне вторгнення та воєнні дії на території України значно погіршили існуючу ситуацію та стали перешкодою для відновлення галузі, оскільки відвідування закладів ресторанного господарства (ЗРГ) значно скоротились. Додатковими факторами негативного впливу на індустрію гостинності також виступають інфляція та недосконалі ринкові відносини. Ринок готельно-ресторанних послуг також зазнав перерозподілу – в східних областях з інтенсивними бойовими діями ринок слабко функціонує, тоді як у західних областях кількість об'єктів господарювання значно зростає [1].

На сьогодні, ресторанний сектор м. Харкова, міста мільйонника, що знаходиться майже на кордоні з країною-агресоркою, значно пошкоджений і продовжує знищуватись внаслідок воєнних дій. Однак за 2023-2024 рр. відзначається приріст об'єктів господарювання. Вже у 2023 році 50% закладів, що були змушені тимчасово припинити свою діяльність [2], повернулись на ринок послуг та стали доступними для відвідування. Така тенденція викликає інтерес до дослідження динаміки ринку ресторанного бізнесу в м. Харкові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями стану індустрії гостинності та тенденцій розвитку ЗРГ України займалась значна кількість вітчизняних науковців. Гузар У. Є. [3], Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. [4] докладно проаналізували діяльність ЗРГ в

умовах воєнного стану. Вченими було висвітлено низку проблем функціонування ресторанних підприємств у сьогоденних реаліях, як, наприклад, неможливість забезпечення стовідсоткової безпеки гостей або фізична зруйнованість великої кількості закладів. Стан ринку готельно-ресторанних послуг, безпосередньо, у місті Харкові, розглядала невелика кількість наукових діячів. Тенденції зміни кількості ЗРГ та залучення інвестицій в індустрію ресторанного бізнесу оцінили Гросул В. А. та Іванова Т. П. [5]. Беручи до уваги стрімкі зміни як економічної, так і політичної ситуації, варто наголосити, що питання потребує подальшого наукового дослідження та розкриття невирішених у поданих публікаціях питань.

Мета статті. Метою статті є виявлення особливостей сучасного стану ринку ресторанних послуг України та Харківського регіону. Задля досягнення мети визначено ряд завдань, а саме: проаналізувати тенденцію розвитку ресторанних послуг в Україні в цілому, вивчити динаміку розвитку ринку Харківського регіону, зокрема м. Харкова, структуру ринку щодо типів об'єктів господарювання, асортимент основних та додаткових послуг, що надаються в сьогоденні суб'єктами.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останнє десятиліття вітчизняна індустрія гостинності набула значних успіхів у розвитку. Це пов'язано з проведенням низки міжнародних заходів, як, наприклад, Євробачення у 2004 та 2017 рр. та Чемпіонат Європи з футболу у 2012 р. Туристичні потоки, порівняно з 1996-2006 рр., зросли на 150% у період з 2007 по 2017 рр. [6].

Станом на зараз, на ринку готельно-ресторанних послуг України заклади ресторанного господарства (ЗРГ) середнього сегменту розвиваються динамічно. Кількість закладів преміум-сегменту у 2020 р. мала позитивний приріст і становила 14% від загального об'єму, тоді як у 2018 р. цей показник складав 12%. Така тенденція пояснюється великим обсягом вітчизняних приватних інвестицій [7].

Аналізуючи український ресторанний сектор по областях підкреслено, що найбільш розвиненим на сьогодні є ринок м. Львова, з показником 1,6 тис. осіб на один об'єкт господарювання, тоді як у Києві – 2,5 тис. осіб. Враховуючи дані державного інфо-сервісу Start Business Challenge, можна зазначити, що у країнах Західної Європи на 10 тис. жителів припадає 32 підприємства, що майже на 54% більше, ніж в Україні, що свідчить про ненасиченість ринку. Однак, високі показники насиченості простежуються в таких регіонах як Закарпатський та Хмельницький, що зумовлено популярністю цих регіонів серед внутрішніх туристів, а до пандемії – ще й іноземних [8].

На споживчому ринку України представлено достатньо широкий асортимент кухонь світу (рис 1). Не лише українська, а й інші кухні стають до вподоби споживачам. Згідно з аналітичними даними, найбільшою популярністю серед українських споживачів користуються кухні наступних країн: Італія, Франція, Іспанія, Америка та, безпосередньо, Україна. На частку кухонь зазначених країн припадає 20%, 12%, 9%, 14% та 15% відповідно. З-поміж закладів з азійською кухнею, 8% ЗРГ України, переважають японська та китайська кухні, а також популярними виступають вірменська (7%) та азербайджанська (6%) кухні [6].



Рис. 1 Сегментація ринку залежно від кухонь світу, розраховано за даними [6]

Варто зазначити, що станом на сьогодні набирає обертів практика франчайзингу підприємствами, які мають унікальну перевагу та репутацію на ринку. Це полегшує процеси залучення цільової аудиторії та отримання прибутку новим учасникам ринку. Як результат, схильність до використання франчайзингу в ресторанному секторі зросла на 35% у період з 2015 по 2020 рік. Франчайзинг в Україні є потужним каталізатором динамічного розвитку ресторанного сектору. Поширення франчайзингу призвело до стрімкого збільшення кількості осіб, готових інвестувати у власний бізнес під впізнаваним брендом. З роками, розвинуті франчайзингові мережі диверсифікуються та все більше дистанціюються від інших гравців ринку у своєму успіху [9].

За підсумками 2021 р., подано аналітичну оцінку і характеристику динаміки стану ринку ресторанних послуг в Україні та його розвитку. Індустрія гостинності у 2021 р. демонструє тенденцію зростання, порівняно з аналогічним періодом у 2020 р. – першому році пандемії (рис. 2).

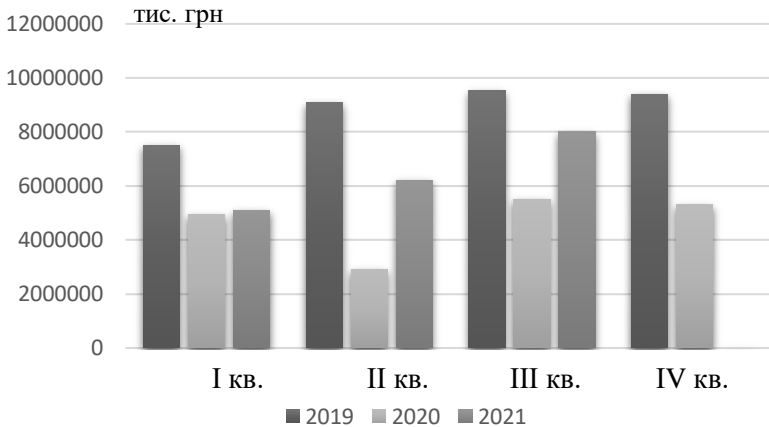


Рис. 2. Обсяг ресторанного ринку України 2019–2021 рр.,
розраховано за даними [10].

На рис. 2 можна побачити, що поточні торгові надходження у сегменті B₂C не досягли показників 2019 р., але перевищили показники трьох кварталів 2020 р. За результатами перших 3 кварталів 2021 р., обсяг торговельних надходжень ресторанного ринку в Україні становив приблизно 19,3 млрд. грн. (\$695,8 млн.), що приблизно на 6 млрд. грн. (\$218,9 млн.), понад 45,9%, перевищує аналогічні показники 2020 року. Враховуючи фактичну інфляцію на рівні 10-12% з початку 2021 р. та незначної зміни середньорічного курсу долара, простежується видиме зростання показників [10].

Варто зазначити, що до 2022 р. прогнозувалось подальше стрімке зростання вітчизняного ринку ресторанних послуг. Крім того, було підкреслено збільшення частки демократичного сегменту. Водночас найбільшим пріоритетом виступало збільшення кількості кав'ярень та пабів, концепт та показники якості яких з роками будуть покращені [9]. Внаслідок жорстокої широкомасштабної агресії з боку країни-агресорки, українські підприємства змушені адаптуватись до воєнних реалій в умовах екстремального стресу. За даними Державної служби статистики України, у 2022 р. обсяг реалізації продукції ресторанного

господарства в Україні, порівняно з 2021 р., знизився на 54,1% [8]. Для ресторанного бізнесу, який протягом двох років «переживав» пандемію COVID-19, це стало черговим викликом. За даними дослідження НБУ, 58% власників об'єктів господарювання в Україні зазнали значних збитків під час пандемії.

Термін стратегічного планування у більшості ЗРГ наразі не перевищує одного тижня, а в деяких випадках становить лише 2-3 дні. Це пов'язано з невизначеною економічною ситуацією, ризиками руйнування інфраструктури та перебоями з постачанням продуктів харчування. За даними операторів ринку, станом на вересень 2022 р. близько 7 тис. ЗРГ припинили свою діяльність внаслідок війни росії проти України [11]. Як наслідок, ринок скоротився на 25%, якщо порівнювати з лютим 2022 року (рис. 3).

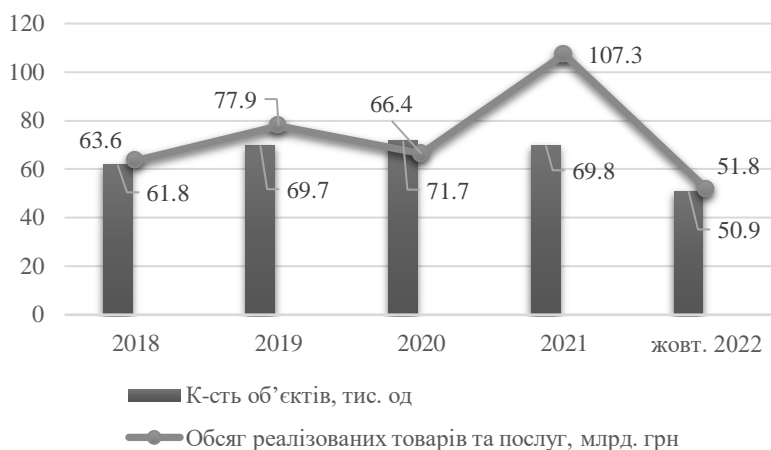


Рис. 3. Показники діяльності об'єктів господарювання України в готельно-ресторанній сфері за 2018-2022 рр. в натуральному і грошовому вираженні, побудовано авторами за даними [11]

Найбільш постраждалим є ресторанний сектор східних та південних областей України, наприклад, Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області, де ринок скоротився на 50%. У центральних областях (Київській, Черкаській, Кіровоградській) спостерігається скорочення на 30%. Натомість у західних областях України, де бойові дії ведуться менш активно, кількість об'єктів господарювання. Зокрема, у Львівській та Івано-Франківській областях показник збільшився на 30%, а в Закарпатській та Чернівецькій – на 20%. Зазначені дані свідчать про значну диференціацію впливу війни на

ресторанний бізнес в різних регіонах України. Західні області стали притулком для багатьох людей, що призвело до зростання попиту на ресторани послуги. Натомість східні та південні області, де ведуться активні бойові дії, зазнали значних руйнувань і втрат, що негативно вплинуло на ресторанний бізнес. Важливо зазначити, що війна істотно змінила умови ведення бізнесу для власників ЗРГ. Підприємці змушені адаптуватися до нових реалій, шукати нові шляхи розвитку та прикладати чимало зусиль для існування на ринку [12].

Ринок послуг в ресторанному господарстві м. Харкова на сьогодні в занепаді, що пов'язано з наступними проблемами: регулярні обстріли; виїзд мешканців за межі міста; відсутність міжнародних подій, ділових зустрічей; ускладнення умов для ведення бізнесу. Проте більша частина підприємців докладають максимум зусиль, аби працювати за таких складних обставин.

За даними Офіційного сайту Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету [2], наведено дані, що на 01.01.2024 населення міста Харкова обслуговує 3266 підприємств торгівлі у порівнянні з 01.01.2023 – 2910 од.; 1563 підприємства ресторанного господарства (01.01.2023 – 1427 од.) (рис. 4); 1087 підприємств побутового обслуговування населення (01.01.2023 – 1028 од.); 48 ринків та торговельних майданчиків (01.01.2023 – 44 од.), у тому числі 40 змішаних, продовольчий, 7 непродовольчих.

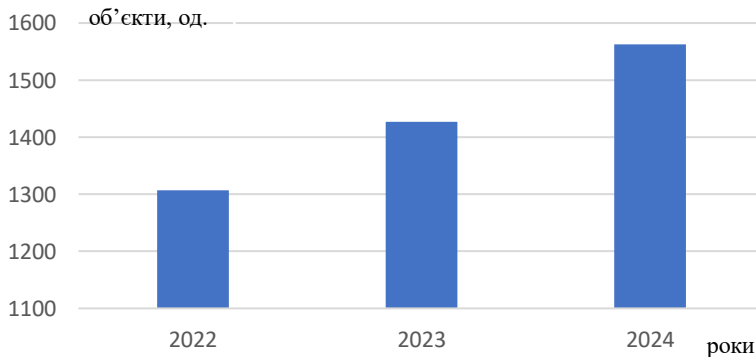


Рис. 4. Динаміка зміни ринку ресторанних послуг Харкова залежно від кількості об'єктів господарювання 2022-2024 рр., розраховано авторами за даними [2]

Видимим є те, що, незважаючи на воєнні дії, ринок відновлює свою діяльність. Таким чином, кількість об'єктів господарювання на

харківському ринку ресторанного сектору у 2024 р. збільшилась у порівнянні з 2023 р. на 10%, а в 2022 р. – на 20%.

До 24 лютого 2022 року, ринок ресторанних послуг м. Харкова був представлений ЗРГ преміального, середнього та низького сегменту, залежно від цінової політики та рівня надання послуг. Заклади преміум-сегменту становили найменшу частину усіх об'єктів господарювання і їх кількість дорівнювала 14%. У порівнянні з м. Києвом, 29%, та м. Львовом, 23%, показник є значно нижчим. Однак ЗРГ середнього сегменту складала найбільшу частину – 54%, а заклади низького – 34% (рис. 5) [4].

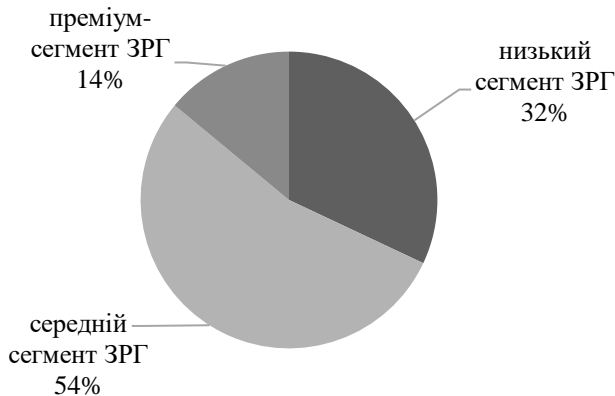


Рис. 5. Сегментація ЗРГ м. Харків залежно від цінової політики та рівня надання послуг, розраховано авторами за даними [4]

Така сегментація, залежно від цінової політики та рівня надання послуг, зумовлена, безпосередньо, специфікою географічного положення та демографічної структури. Впливовим на формування ринку послуг м. Харкова є велика кількість молоді, яка навчається у вищих міста. Слід виокремити й інші фактори впливу, а саме: до 2022 р. стрімко розвивалась сфера ІТ, була висока виробнича потужність та обсяги торгівлі.

З загальної кількості об'єктів господарювання, 54% – об'єкти середнього сегменту. Для ЗРГ середнього сегменту характерні наступні ознаки: доступні ціни, класичний інтер'єр, широкий асортимент страв, висока швидкість обслуговування, наявність самообслуговування.

Аналітичні дані свідчать, що 32% закладів м. Харкова функціонують як ЗРГ низького сегменту, зокрема бари з вузьким асортиментом продукції (бутерброди, пиріжки, сендвічі тощо). Зазвичай, заклади такого типу першочергово орієнтуються на надання

основних послуг споживачу. Необхідно підкреслити, що більшість об'єктів господарювання цього сегменту не планують діяльність в контексті заходів щодо підвищення якості обслуговування та кухні, не інвестують у інтер'єр, екстер'єр та матеріальне оснащення.

За даними, зазначеними у сервісі tomato.ua, який надає можливість перегляду каталогу ЗРГ різних міст України, було визначено, що станом на сьогоднішній день у Харкові функціонує 14 типів ЗРГ (рис. 6), загальною кількістю 1563 од. об'єктів господарювання (табл. 1) [6].



Рис. 6. Типи функціонуючих ЗРГ Харкова,
розраховано авторами за даними [6]

Відмічено, що на частку кафе та ресторанів припадає 26,4% та 21,4% відповідно, тому слід виокремити, що вони займають найбільшу частину ринку. На бари припадає 13,2%, паби займають 5% від загального обсягу, кав'ярні – 15,5%, а кондитерські та піцерії – лише 4,4%. Інші типи ЗРГ займають 11% ринку. Також необхідно звернути увагу, що на ринку присутні онлайн-ресторани, а саме 39 об'єктів. Особливого розвитку вони набули при пандемії та наразі залишаються актуальними [6].

У сьогоднішній м. Харків з туристичного боку є привабливим, а це дозволяє збільшувати потік вітчизняних та іноземних туристів з кожним роком, за умови розвитку туристичного, готельного та ресторанного секторів. Конкретно для ресторанного бізнесу м. Харкова, властивим є посилення спеціалізації закладів. Присутній динамічний розвиток закладів різного сегменту. Наприклад, для міста є характерним розвиток такого напрямку як кав'ярні, що обумовлено не тільки появою традиції у споживача вживати каву, але і дефіцитом пропозиції, який склався за

рахунок високої цінової політики на оренду приміщень для ресторанного бізнесу, а це прямо впливає на цінову політику самого закладу. Необхідно можна зазначити, що за останні роки кількість закладів швидкого харчування у Харкові почала скорочуватись. Цю тенденцію можна вважати початком розвитку індустрії гостинності міста [10].

Таблиця 1 – Тип ЗРГ на ринку м. Харків

Тип об'єкту господарювання	Кількість об'єктів присутніх на ринку
Кафе	413
Ресторани	335
Бари	207
Кав'ярні	242
Паби	71
Кондитерські	69
Піцерії	54
Заміські ресторани	27
Бургерні	39
Кальянні	16
Антикафе	13
Рестобар	24
Ресторани швидкого харчування	14
Онлайн-ресторани	39

Джерело: розраховано авторами за даними [6]

За допомогою досліджень, було виявлено стрімке зростання ресторанної інфраструктури за 2015-2019 рр., що стало причиною збільшення кількості ресторанів преміум-сегменту. Однак масова частка споживачів з високим рівнем доходу у м. Харкові зростала значно повільніше, ніж швидкість появи на ринку нових елітних закладів. Така ситуація викликає конкурентну боротьбу між об'єктами господарювання у наданні послуг, якості обслуговування, а також у розширенні асортименту додаткових послуг (табл. 2) [6].

Аналізуючи дані, необхідно відзначити, що асортимент послуг на ринку ресторанних послуг м. Харкова є широким, однак, підприємств, які надають широкий перелік послуг, дуже невелика кількість. Наприклад, послуга «Доставка» присутня лише у 289 об'єктів, при їх кількості – 1563. Або ж послуга «Безкоштовна вода», яка має бути присутня у всіх об'єктів середнього сегменту, наявна лише у 21 закладах. Отже, ринок ресторанних послуг м. Харкова ще має трансформуватися задля підвищення рівня надання послуг.

Таблиця 2 – Асортимент послуг на ринку ресторанного господарства м. Харкова

Послуги, що пропонуються на ринку готельного господарства	Кількість об'єктів господарювання
Вір-зала	83
Wi-Fi	948
Банкетна Зала	164
Басейн	1
Безкоштовна вода	21
Бізнес-ланч	247
Більярд	20
Бранч	7
Дартс	4
Дитячий куточок	37
Дитяча кімната	32
Дитяче крісло	32
Дитяче меню	89
Діджей	32
Доставка	260
Дров'яна піч	2
Можливість забрати їжу з собою	791
Жива музика	137
Сніданок	176
Заїзд для людей з обмеженими можливостями	11
Кімната/зала для паління	20
Кальян	195
Караоке	102
Кінозала	4
Мангал	31
Меню англійською мовою	77
Настільні ігри	47
Літня тераса	335
Паркувальні місця	258
Відвідування з тваринами	34
Приймають картки American Express	22
Приймають кредитні картки	554
Сork fee	22
ТВ перегляд спортивних передач	150
Танцмайданчик	86
Шоу-програма	65

Джерело: розраховано авторами за даними [6]

Розвиток малого і середнього бізнесу сприяє формуванню середнього класу, цільовою аудиторією якого є особи з низьким та середнім рівнями доходу. Зважаючи на вищезазначене, очевидним можна вважати, що м. Харків є цікавим для вітчизняних мереж формату Quick&Casual, який виступає сучасним аналогом радянських їдальнь. Тенденція збільшення кількості таких об'єктів господарювання дозволила сформуванню сегментів на ринку.

Відкриття значної кількості торгових центрів, закладів низького рівня, фуд-кортів та ін. стало поштовхом для розвитку ресторанного бізнесу в місті. Така тенденція характерна для мережевих закладів з відпрацьованою виробничою схемою і бізнес-процесами. Можна відзначити, що ринок м. Харкова зараз лише починає розвиватись, тому у сегментах простежується невисока конкуренція. Відзначено тенденції впровадження сезонного меню, дня національної кухні країн світу. Крім обов'язкових послуг, пропонуються додаткові, а саме: різноманітні шоу, презентації, кейтеринг та інше. Спостерігається тенденція до збільшення частки кафе, закусочних, буфетів. Водночас частки ресторанів та барів зазнають незначних змін.

Висновки. В результаті аналізу даних було встановлено, що за останнє десятиліття індустрія гостинності України значно розвинулась, причиною чого можна вважати проведення ряду міжнародних заходів. У 2019 році, внаслідок пандемії COVID-19, ресторанний сектор зазнав значних втрат, однак, вже у 2021 році відмічено поступово відновлення зазначеного сектору і приріст показників. За результатами перших 3 кварталів 2021 р., обсяг торговельних надходжень ресторанного ринку в Україні становив приблизно 19,3 млрд. грн. Вітчизняний ринок ресторанних послуг відзначався тенденцією стрімкого зростання, проте повномасштабне вторгнення країни-агресорки на територію України спричинило перерозподіл ринку, суттєво змінивши його структуру.

Станом на сьогодні, найбільш постраждалими є ринки східних та південних областей, на території яких ведуться активні бойові дії. Наприклад, ринки Харківської, Миколаївської, Запорізької, Луганської областей скоротились на 50%. Натомість у західних областях, які стали притулком для великої кількості осіб, змушених покинути своє місце проживання, простежується збільшення кількості ЗРГ. Зокрема, у Львівській та Івано-Франківській областях показник збільшився на 30%, а в Закарпатській та Чернівецькій – на 20%. Щодо центральних областей (Київської, Черкаської, Кіровоградської), спостерігається скорочення ринку на 30%.

Функціонування ресторанного сектору м. Харкова на сьогодні є значно ускладненим внаслідок воєнних дій. Однак, незважаючи на

вищезазначені обставини, можна виокремити зростання кількості закладів різного сегменту як початок розвитку та відновлення індустрії гостинності міста. 32% закладів м. Харкова функціонують як ЗРГ низького сегменту, 54% – ЗРГ середнього сегменту, а решта, 14% – преміум сегмент. Оскільки ринок ресторанних послуг м. Харкова наразі лише починає розвиватись, то високої конкуренції у сегментах не спостерігається, що спрощує процес входження нових ЗРГ на споживчий ринок. Аналіз асортименту пропозицій від закладів можна вважати достатньо широким. Отже, ринок ресторанних послуг м. Харкова є перспективним, йому властива тенденція динамічного розвитку, а, крім цього, місто виступає цікавим об'єктом з туристичного боку.

Враховуючи, що ринок м. Харкова зазнав значних змін і суб'єкти господарювання намагаються балансувати в цей складний час, важливим питанням постає, чи не відображаються політичні та економічні чинники на якості надання послуг ЗРГ. Тому подальші дослідження окреслено як визначення рівня якості надання послуг у ресторанній сфері.

Список джерел інформації / References

1. Власенко І.В., Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельного господарства та їх вплив на економіку держави. Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administrationin. Opole, 2020. С. 135 – 142.

Vlasenko I.V., Ryaben`ka M.O., Luk`yanets` A.V. Dinamika rozvitku zakladiv hotel`noho hospodarstva ta yikh vpliv na ekonomiku derzhavi. Kontseptual`ni zasadi ta tendentsiyi rozvitku sotsial`no-ekonomichnikh protsesiv: monohrafiya. Opole: The Academy of Management and Administrationin. Opole, 2020. S. 135 – 142.

2. Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету URL: <https://www.city.kharkiv.ua/ru/dokumentyi/dokumentyi-departamentov.html?p=60> (дата звернення: 16.04.2024).

Ofitsiyiniy sayt Kharkivs`koyi mis`koyi radi, mis`koho holovi, vikonavchoho komitetu URL: <https://www.city.kharkiv.ua/ru/dokumentyi/dokumentyi-departamentov.html?p=60> (data zvernennya: 16.04.2024).

3. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* веб-сайт. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-12-01> (дата звернення: 16.04.2024).

Huzar U. Ye., Levchuk A. V. Analiz diyal`nosti zakladiv restorannoho biznesu v Ukrayini pid chas viyni. Problemi suchasnikh transformatsiy. Seriya:

ekonomika ta upravlinnya. veb-sayt. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-12-01> (data zvernennya: 16.04.2024).

4. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанный бизнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній*. 2022. № 7. С. 37-42.

Polotay B. Ya., Zhmur-Klimenko B. V. Restoranniy biznes pid chas viyni. *Industriya turizmu i hostinnosti v TSentral`niy ta Skhidni*. 2022. # 7. S. 37-42.

5. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. № 1. С. 143-149.

Hrosul V.A., Ivanova T.P. Tendentsiyi suchasnoho rozvitku pidpriyemstv restorannoho gospodarstva v Ukraini ta Kharkivskiy oblasti. *Naukoviy visnik Uzhhoroďskoho universitetu*. 2017. # 1. S. 143-149.

6. Каталог закладів Харкова. *Томато.юа* : веб-сайт. URL: <https://tomato.ua/ua/kharkiv> (дата звернення: 24.04.2024).

Kataloh zakladiv Kharkova. *Tomato.yua* : veb-sayt. URL: <https://tomato.ua/ua/kharkiv> (data zvernennya: 24.04.2024).

7. Мельник І.М. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Молодий вчений, 2016 р. №7. С. 67 – 71.

Meľ'nik I.M. Suchasni tendentsiyi rozvitku hotel`noho gospodarstva v Ukraini. *Molodiy vcheniy*, 2016 r. #7. S. 67 – 71.

8. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2024).

Derzhavna sluzhba statistiki Ukraini. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (data zvernennya: 01.02.2024).

9. Рябенка М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. Все про туризм. 2020. Вип. 52. Ч.2. С.46-51. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenka2.htm (дата звернення: 01.02.2024).

Ryaben`ka M.O. Otsinka yakosti posluh u hotelyakh i restoranakh. *Vse pro turizm*. 2020. Vip. 52. Ch.2. S.46-51. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/ryabenka2.htm (data zvernennya: 01.02.2024).

10. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci> (дата звернення: 15.02.2024).

Obsyah restorannoho rinku v Ukraini u 2021 rotsi. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci> (data zvernennya: 15.02.2024).

11. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 16.02.2024).

Natsional`niy bank Ukraini. URL: <https://bank.gov.ua/> (data zvernennya: 16.02.2024).

12. Аналіз споживання продуктів харчування HORECA. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-potrebleniya-produktov-pitaniya-v-horeca-2022-god> (дата звернення: 16.02.2024).

Analiz spozhivannya produktiv kharchuvannya HORECA. 2022 rik. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-potrebleniya-produktov-pitaniya-v-horeca-2022-god> (data zvernennya: 16.02.2024).

Соколовська Олена Олександрівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, e-mail: olenasokolovska@karazin.ua.

Sokolovska Olena, PhD in technical science, associate professor of the department of international e-commerce and hotel and restaurant business, V. N. Karazin Kharkiv National University, e-mail: olenasokolovska@karazin.ua.

Радченко Анна Едуардівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри харчових технологій в ресторанній індустрії, Державний біотехнологічний університет; e-mail: gasanova.anna.edyardovna@gmail.com.

Radchenko Anna, PhD in technical science, ass. prof, department of food technology in restaurant industry, State Biotechnological University (SBTU); e-mail: gasanova.anna.edyardovna@gmail.com.

Пашченко Алєся Олегівна, студентка групи УГР-11, кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, e-mail: aliesia.pashchenko@student.karazin.ua.

Pashchenko Aliesia, student of UGR-11 group, department of international e-commerce and hotel and restaurant business, V. N. Karazin Kharkiv National University e-mail: aliesia.pashchenko@student.karazin.ua.

УДК 658.3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Д.М. Одарченко, К.В. Сподар, Т.В. Карбівнича

У статті розглянуто шляхи удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу компанії за рахунок впровадження модульної системи та системи дуального навчання. Встановлено, що регулярна перевірка знань покращила середній відсоток правильних відповідей серед працівників, які пройшли навчання. Проте виявлено деякі недоліки, серед яких необхідність відвідувати заняття щодня, що викликає невдоволення працівників, недостатньо часу для самопідготовки; тривалий робочий день без перерв.

Ключові слова: підприємство готельного бізнесу, персонал, внутрішнє навчання, модульна система, дуальне навчання.

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF INTERNAL TRAINING OF THE STAFF OF THE DOMESTIC HOTEL

D. Odarchenko, K. Spodar, T. Karbivnycha

The article discusses the ways of improving the system of internal training of the company's personnel. A systematic approach was chosen as the key approach to the new staff training system. The modular system and the dual training system were adopted as specific approaches to employee training.

Two subsystems of internal training were used: an on-the-job training system (mentoring with additional methods and performance measurement) and an off-the-job training system (lectures, training sessions and exams).

As part of the study, lectures and training programs were developed and improved in accordance with the training model, which was borrowed from existing training programs for employees of the company under study, so the costs of testing the new training system were insignificant.

As a result of the study, it was found that regular testing of employees' knowledge of theoretical questions improved the average percentage of correct answers among employees who received training.

Despite the positive effectiveness of the program, the following problems were identified: the need to attend classes every day, which causes employee dissatisfaction (if materials are provided remotely); not enough time for self-training; long working days without breaks. As for on-the-job training, workers resisted the proposed changes.

To determine the degree of resistance to change, the questionnaire of H. Rampersad was used, according to which the total score ranged from 20 to 60 points, while 40.667 points corresponds to the average level of readiness for change.

As part of the study, the most problematic factors of resistance to change were determined. According to the results, the investigated company does not pay enough attention to the development of new skills of employees directly involved in the change, that is, to the training of mentors to transfer experience and skills. In addition, not all key people in the company are involved in the decision-making process. Therefore, special attention should be paid to the training and selection of future mentors, as well as decision-making methods used in the training process.

Keywords: hotel business enterprise, personnel, internal training, modular system, dual training.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогоднішній день навчання працівників має особливе значення для більшості вітчизняних підприємств [1, 5]. В рамках власних попередніх досліджень [2, с. 1] авторами було досліджено ефективність функціонування системи стимулювання працівників вітчизняної готельної мережі та проаналізовано потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації шляхом соціологічного опитування.

Встановлено, що більшість працівників вважають творчий елемент найменш розвиненим у роботі компанії. В рамках експерименту визначено, що через недостатню розвиненість системи ротатії працівників, проблемою є плінність кадрів (працівники скоріше звільняються, ніж змінюють підрозділ).

Також встановлено, що винагорода за компетенції та високі результати навчання існує лише в деяких підрозділах, що також негативно відображається на загальному сприйнятті необхідності підвищення кваліфікації персоналом.

Авторами визначено обмеженість навчальних програм, що впливає на бажання працівників здобувати знання. Таким чином, дійшли висновку щодо необхідності змін існуючих внутрішніх навчальних програм.

Досвід, отриманий у дослідженні, є актуальним, оскільки він може бути застосований для вдосконалення систем внутрішнього навчання досліджуваного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління кадровим потенціалом підприємства є одним із важливих питань економічного розвитку, в тому числі і світового. Завдяки розвитку систем внутрішнього навчання персоналу досягається підвищення якості рівня виготовленої продукції та послуг, що надаються.

Питання внутрішнього навчання персоналу вивчається багатьма вченими, серед яких В. Гриньова, М. Новікова, М. Салун [3, с. 7], Л. Білоус [4, с. 188], П. Коренюк, О. Усукова [5, с. 259], С. Бабушко [6, с. 3], Л. Ляхощка [7, 168], І. Петрова [8, с. 12], В. Савченко [9, с. 26], М. Слоньовський [10, с. 1], В. Федорченко [11, с. 271] та інші.

Мета статті. Метою дослідження є удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу на ПрАТ «УКРПРОФТУР».

Виклад основного матеріалу дослідження. У великих організаціях розробка і тестування нових систем у сфері управління людськими ресурсами переважно відбувається на різних центральних рівнях. Тим не менш, також докладаються зусилля для часткового впровадження нових проєктів і перевірки їх ефективності та потенціалу для подальшого впровадження.

Останніми роками в діяльність вітчизняної мережі готелів ПрАТ «УКРПРОФТУР» було впроваджено модель удосконалення внутрішньої системи навчання персоналу, яка довела свою часткову ефективність.

Підтримка та постійний розвиток компетенцій компанії, мотивація працівників до розвитку власних компетенцій та забезпечення оптимальної відповідності між знаннями, навичками і

посадою працівника – всі ці цілі повинні бути збережені в новій системі внутрішнього навчання персоналу, адже вже впроваджена система навчання не була ефективною на 100%.

Ключовим підходом до нової системи навчання персоналу було обрано системність. Модульна система та система дуального навчання були прийняті як специфічні підходи до навчання співробітників.

В результаті, кількість груп працівників, що підлягали внутрішньому навчанню, була значно скорочена. Загалом навчання пройшли 44 особи. Одним із завдань досліджень було порівняти результати оцінювання працівників до та після навчання.

Для забезпечення необхідної кількості працівників протягом випробувального періоду та перевірки результатів шляхом порівняння результатів оцінювання до та після навчання, працівники могли брати участь у навчанні незалежно від результатів щорічного оцінювання.

Використовувалися дві підсистеми внутрішнього навчання: система навчання на робочому місці (наставництво з додатковими методами та вимірюванням ефективності) та система навчання поза робочим місцем (лекції, тренінги та іспити). Запланованим результатом дослідження було збільшення відсотка правильних відповідей в оцінюванні.

Регулярно оцінюючи виконання працівниками теоретичних питань, можна було виміряти збільшення середнього відсотка правильних відповідей (середнього балу) для працівників, які пройшли навчання. Показник успішності для подальшого працевлаштування становить 70%, а резервний або можливий поріг навчання – 90%.

Більшість працівників отримали задовільні оцінки під час останнього оцінювання персоналу. Середній показник правильних відповідей на момент оцінювання становив 78%. У таблиці 1 наведено результати тестування до та після тренінгу.

Таблиця 1 – Порівняння результатів атестації до і після навчання

	Менше 70%	70-90%	Більше 90%
До навчання	4	32	8
Після навчання	0	28	16

Джерело: розраховано авторами

Аналізуючи результати, що наведено в таблиці 1, можна зробити висновок, що середній відсоток правильних відповідей збільшився. Під час оцінювання після тренінгу цей показник становив 84%, що на 6% більше, ніж середній відсоток правильних відповідей.

Окрім збільшення середнього відсотку правильних відповідей, зросла також кількість працівників з управління персоналом, готових до кар'єрного зростання та включення до внутрішнього кадрового резерву.

В рамках дослідження були розроблені та вдосконалені лекції та навчальні програми відповідно до моделі навчання, які були запозичені з існуючих навчальних програм для працівників досліджуваної компанії, тому витрати на тестування нової системи навчання були незначними. Отже, співробітникам групи з управління персоналом було надано внутрішню навчальну програму.

Розглянемо недоліки експериментального впровадження у двох підсистемах програми внутрішньофірмового навчання.

По-перше, було запроваджено систему навчання впродовж 6 днів (теорія та практичні навички на основі лекцій та тренінгів). Теми занять були скомбіновані на основі вже організованих заходів, що на практиці значно обмежувало можливість створення індивідуальних програм.

Тим не менш, невелика кількість часу, яка необхідна для участі працівників, стала аргументом на користь нової внутрішньої програми навчання. Оскільки більшість теоретичних тем були знайомі професійно підготовленим працівникам, презентації просто повторювали інформацію, яку вони вже знали. Таким чином, час, витрачений на лекції, був зведений до мінімуму.

Програма складалася з п'яти модулів для фахівців з управління персоналом та іспиту в кінці програми. Кожен модуль включав короткий тест з теоретичних питань та тренінгову сесію. Загальний час лекцій для всіх модулів становив 15 годин, а для полегшення доступу до лекційного матеріалу та дистанційного навчання працівникам були надані відеозаписи. Щоб стандартизувати кількість навчальних годин, програма реалізовувалася по днях.

Під час впровадження програми стало очевидним, що існують недоліки у способі проведення навчання. Співробітники висловлювали незадоволення тим, що їм доводилося відвідувати окремі тренінги, які загалом тривали менше трьох годин. Крім того, оскільки лекційний матеріал можна було читати дистанційно, необхідність відвідувати тренінги щодня сприймалася як така, що не мотивує. Як наслідок, 24 із 44 працівників слухали лекції в перервах між навчальними сесіями, що значно знижувало продуктивність навчання.

Було зроблено висновок, що необхідно оптимізувати графік навчальної програми, наприклад, розподіливши лекції та практичні заняття на різні навчальні дні.

Під час впровадження системи внутрішнього навчання з'ясувалося, що в готельному комплексі «Турист» (м. Київ) не вистачає

співробітників, які беруть участь у навчальних курсах. Було вирішено збільшити кількість співробітників, які беруть участь у тренінгах, і запросити фахівців з управління персоналом готелю «Дружба» (м. Київ).

Після завершення програми були поставлені питання щодо недоліків у навчальній програмі. Було складено перелік основних проблем, виявлених під час реалізації програми, а також працівникам було запропоновано перерахувати власні проблеми. Результати представлено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Аналіз проблем, виявлених в ході впровадження системи навчання персоналу

Проблема	Кількість опитаних	У відсотках від загальної кількості опитаних, %
Необхідність щоденного відвідування занять	44	100
Відсутність достатнього часу на самопідготовку	20	45
Тривалий час роботи без перерви	12	27
Мала кількість лекційного матеріалу	8	18
Мала кількість практичних занять	4	9
Некоректна система тестування (недостатньо часу)	4	9

Джерело: розраховано авторами

Згідно з отриманими даними, 100% учасників зазначили, що щоденне відвідування занять є проблемою та незручністю. Цей недолік слід усунути до початку наступної навчальної програми.

Відсутність достатнього часу для самопідготовки назвали проблемою 45% учасників. Навчальна програма побудована за принципом коротких повторень теоретичного матеріалу з акцентом на практичні навички. Тим не менш, працівники зазначили, що їм також потрібен час для практики повторення та пошуку власних навчальних матеріалів. Водночас вони повідомили про потребу в друкованих навчальних матеріалах за темами лекцій.

Про безперервну тривалу роботу повідомили 27% працівників, які брали участь у навчанні, що вказує на необхідність внесення змін до щоденного розкладу навчальної програми.

Також виникла низка труднощів із частковим впровадженням системи навчання на робочому місці, хоча в ПрАТ «УКРПРОФТУР»

вже існувала система навчання поза робочим місцем, і ця зміна не викликала жодних серйозних скарг, то система навчання на робочому місці через наставництво стала серйозною зміною для фахівців з управління персоналом.

Практичне тестування системи навчання на робочому місці дало позитивні результати для теоретичного навчання. Однак використання цієї системи для безперервного навчання одних і тих самих працівників було визнано неефективним. Це було пов'язано з тим, що працівники вже мали досвід у своїй сфері і не потребували жодних вказівок.

Тому після завершення теоретичного навчання за новою комбінованою програмою нові фахівці з управління персоналом проходили стажування на робочому місці.

Для оцінки ступеня опору змінам в системі навчання на робочому місці було обрано опитувальник Х. Рамперсада [12, с. 17]. У таблиці 3 наведено отримані відповіді.

Згідно з наданою анкетною, використовувалися такі ключі: 1 – «ні», 2 – «певною мірою», 3 – «так». Анкета є зручною, оскільки орієнтована на невелику кількість респондентів та менеджерів. В рамках опитування було опитано трьох співробітників (менеджер з персоналу, старший менеджер готельного комплексу «Турист» та заступник керівника готельного комплексу «Турист»).

Залежно від кількості респондентів було підраховано середній бал за кожне питання та усереднено середню кількість відповідей (на основі анкетування трьох експертів). Згідно з анкетною, підготовленою Х. Рамперсадом, загальний бал коливався від 20 до 60 балів. 40,667 бали, отримані в ході опитування практиків, відповідають середньому балу готовності до змін.

Необхідно визначити найбільш проблемні фактори опору змінам. Згідно з результатами, досліджувана компанія не приділяє достатньої уваги розвитку нових навичок працівників, безпосередньо залучених до змін, тобто підготовці наставників для передачі досвіду та навичок. Крім того, не всі ключові особи в компанії залучені до процесу прийняття рішень. Тому особливу увагу необхідно приділити підготовці та відбору майбутніх наставників, а також методам прийняття рішень, які використовуються в процесі навчання.

Процес наставництва виявив специфічні проблеми, пов'язані з недостатньою підготовкою до впровадження змін. По-перше, були допущені помилки при відборі груп наставників. Під час пілотного етапу були зроблені пропозиції керівникам вищої ланки, які не були достатньо вмотивовані взяти на себе роль наставників і не мали достатнього часового ресурсу для виконання нових завдань.

Таблиця 3 – Результати опитування на опір змін по Рамперсаду

Питання	1	2	3	Середній бал
Чи підтримує вище керівництво компанії заплановані зміни?			3	3,000
Чи вважають учасники майбутніх процесів змін їх важливими/корисними для компанії і для себе особисто?	1	2		1,667
Чи будуть усі ключові фігури компанії брати участь в процесі прийняття рішень?	2	1		1,333
Чи був призначений компетентний менеджер для керівництва процесом змін і коучінгу?	1	2		1,667
Чи може сьогоднішня команда топ-менеджерів компанії ефективно керувати змінами?		2	1	2,333
Чи приділяє компанія належну увагу розвитку нових навичок, які потрібні працівникам, які безпосередньо беруть участь в змінах?	3			1,000
Чи можливо, на ваш погляд, зрозуміло пояснити причину запланованих змін всім співробітникам, яких торкнуться зміни?	1	2		1,667
Чи проводився аналіз корпоративної культури компанії, чи повідомлялося о його результатах співробітникам?			3	3,000
Чи можливо повідомити інформацію про те, що змінюється, чому і як, якими будуть наслідки змін?			3	2,000
Чи достатньо, на ваш погляд, підстав для змін?	1	1	1	2,000
Чи повідомили всім потенційним учасникам змін, чому вони необхідні?		2	1	2,333
Чи готові, на ваш погляд, ваші колеги-менеджери надати підтримку можливим «жертвам змін»?	1	2		1,667
Чи знають працівники, що передбачається змінювати?			3	3,000
Чи були ретельно зважені всі «за» та «проти» запланованих змін?		2	1	2,333
Чи є чіткий поетапний план проведення змін?		2	1	2,333
Чи уважно ви вислухали супротивників змін, вивчили проблеми і конкретні ситуації?	1	1	1	2,000
Чи були вирішені проблеми, виявлені в ході минулих змін?	1	2		1,667
Чи проводився бенчмаркінг змін (аналіз того, як аналогічні зміни проходили / проводились в іншій організації)?	1	2		1,667
Чи вдалося вам подолати страх та недовіру до змін у співробітників?	2		1	1,667
Чи достатня кількість працівників може змінитись?		2	1	2,333
Сума				40,667

Джерело: авторська розробка

Від самого початку було неправильно оцінено очікуване робоче навантаження, а профіль наставника не був підготовлений. Щоб уникнути цієї проблеми, в майбутньому слід звернути увагу на план роботи наставників ПрАТ «УКРПРОФТУР» та підготовку профілів відповідно до їхньої компетенції.

По-друге, керівництво не планує довготривале та дороге навчання наставників. Ці працівники повинні бути кращими у своїй сфері та володіти певними методами навчання. Розвиток персоналу потребує часу, але в таких організаціях, як ПрАТ «УКРПРОФТУР», кількість наставників обмежена одним-двома особами на кожен функціональний відділ.

По-третє, система наставництва неправильно позиціонується. Працівники сприймають своїх наставників як «керівників». Мотивація знижується, особливо коли досвідчений фахівець змінює філіал мережі готелів. Щоб уникнути цього, слід розділити функції менеджерів і наставників, а також не призначати наставниками працівників з набагато більшим практичним досвідом.

Однак, за результатами оцінки, чотири співробітники взяли участь у програмі наставництва для розвитку своїх управлінських навичок і були включені до резервного фонду на посаду старшого спеціаліста з управління персоналом в ПрАТ «УКРПРОФТУР».

Висновки. В результаті дослідження встановлено, що регулярна перевірка знань працівників з теоретичних питань покращила середній відсоток правильних відповідей (середній показник) серед працівників, які пройшли навчання. Середній відсоток правильних відповідей покращився на 6%.

Незважаючи на позитивну ефективність програми, були виявлені наступні проблеми: необхідність відвідувати заняття щодня, що викликає невдоволення працівників (якщо матеріали надаються дистанційно); недостатньо часу для самопідготовки; тривалий робочий день без перерв. Що стосується навчання на робочому місці, то працівники чинили опір запропонованим змінам.

Для визначення ступеня опору змінам було використано опитувальник Х. Рамперсада, згідно якого загальний бал коливався від 20 до 60 балів, при цьому 40,667 балів відповідає середньому рівню готовності до змін.

В рамках дослідження було визначено найбільш проблемні фактори опору змінам. Згідно з результатами, компанія не приділяє достатньої уваги наставництву для розвитку нових навичок, необхідних працівникам, безпосередньо залученим до змін, тобто передачі досвіду та навичок. Крім того, не всі ключові особи в компанії залучені до

процесу прийняття рішень. Тому особливу увагу необхідно приділити підготовці та відбору майбутніх наставників, а також методам прийняття рішень, які використовуються в процесі навчання.

Отримані результати досліджень системи внутрішнього навчання персоналу ПрАТ «УКРПРОФТУР» рекомендовано використовувати для інших підприємств готельного бізнесу.

Перспектива подальших досліджень системи внутрішнього навчання персоналу в ПрАТ «УКРПРОФТУР» буде заснована на впровадженні проекту наставництва та модифікації навчального плану.

Список джерел інформації / References

1. Волкова Н. П. Педагогіка: навч. посібник. 3-тє вид. Київ: Академвидав, 2009. 616 с.

Volkova, N. (2009) *Pedahohika: navchalnyi posibnyk [Pedagogy: educational manual]*. Kyiv: Akademydav [in Ukrainian].

2. Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В. Аналіз системи стимулювання працівників вітчизняного підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 77. С.117-121.

Odarchenko, D., Spodar, K., Karbivnycha, T. (2024) Analiz systemy stymulyuvannya pracivnykiv vitchyznyanogo pidpryyemstva gotelno-restorannogo biznesu [Analysis of the incentive system for employees of the domestic enterprise of the hotel and restaurant business]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 77, 117-121 [in Ukrainian].

3. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун та ін; за ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

Hrynova, V., Novikova, M., Salun, M. (2004) *Administratyvne upravlinnia trudovym potentsialom : navchalnyi posibnyk [Administrative management of labor potential: educational manual]*. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU [in Ukrainian].

4. Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Ч.2. С. 187-197.

Bilous, L. (2020) Rol vnutrishnofirmovoho navchannia dlia dosiahnennia stratehii rozvytku profesiinykh kompetentsii vyrobnychym personalom pidpryyemstv kharchovoi haluzi [The role of in-house training for the achievement of the strategy of development of professional competences by the production staff of food industry enterprises]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 30 (1), 187–197 [in Ukrainian].

5. Коренюк П., Усукова О. Аналіз ефективності управління персоналом в контексті інтелектуальної власності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Том 4. № 20. С. 133–140.

Koreniuk, P., Usukova, O. (2019) Analiz efektyvnosti upravlinnia personalom v konteksti intelektualnoi vlasnosti [Analysis of the effectiveness of personnel management in the context of intellectual property]. *Ekonomichnyi chasopys*

Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, 4(20), 133–140 [in Ukrainian].

6. Бабушко С. Р. Особливості корпоративного навчання персоналу індустрії гостинності. *Вісник Черкаського університету*. 2013. №3 (256). С. 3–7.

Babushchko, S. (2013) Osoblyvosti korporatyvnoho navchannia personalu industrii hostynnosti [Peculiarities of corporate training of hospitality industry personnel]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu – Cherkasy University Bulletin*, 3(256), 3–7 [in Ukrainian].

7. Ляхощка Л.Л. Сучасні підходи й інструменти реалізації відкритої освіти та дистанційного навчання. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2015. Вип. 46. С. 167-172.

Liakhotska, L. (2015) Suchasni pidkhody y instrumenty realizatsii vidkrytoї osvity ta dystantsiinoho navchannia [Modern approaches and tools for implementation of open education and distance learning.]. *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly – Higher and secondary school pedagogy*, 46, 167–172 [in Ukrainian].

8. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 472 с.

Petrova, I. (2013) *Stratehichne upravlinnia liudskymu resursamy : navchalnyi posibnyk [Strategic management of human resources: educational manual]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351с.

Savchenko, V. (2002) *Upravlinnia rozvytkom personalu: navchalnyi posibnyk [Personnel development management: educational manual]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].

10. Слоновьський М. В. Система розвитку людських ресурсів системи публічного управління: теоретичний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244> (дата звернення: 02.03.2024).

Slonovskyi, M. (2018) Systema rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnoho upravlinnia: teoretychnyi analiz [The human resource development system of the public administration system: a theoretical analysis.]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalemmia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 5. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1244> (accessed March 02, 2024) [in Ukrainian].

11. Федорченко В. К. Вплив кадрового потенціалу на якість послуг в туризмі і готельному господарстві: ключове завдання та виклик на вимоги часу. *Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи*. Київ: Тонар, 2007. №15. С. 271-276.

Fedorchenko, V. (2007) Vplyv kadrovoho potentsialu na yakist posluh v turyzmi i hotelnomu gospodarstvi: kliuchove zavdannia ta vyklyk na vymohy chasu [The influence of personnel potential on the quality of services in tourism and the hotel industry: a key task and a challenge to the requirements of the time]. *Turystychna*

osvita v Ukraini: problemy i perspektyvy – Tourism education in Ukraine: problems and prospects, 15, 271–276 [in Ukrainian].

12. Горбунова В. Психологія командотворення : цілісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

Horbunova, V. (2014) *Psykhoholiya komandotvorennya: tsilisno-rol'ovyyu pidkhhid do formuvannya ta rozvytku komand : monohrafiya* [Psychology of team building: a holistic role approach to the formation and development of teams: monograph]. Zhytomyr : Vydavnytstvo ZHDU im. I. Franka [in Ukrainian].

Одарченко Дмитро Миколайович, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: d_odarchenko@btu.kharkiv.ua.

Odarchenko Dmytro, Doctor of Technical Sciences, Professor, Head of the Department, Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, e-mail: d_odarchenko@btu.kharkiv.ua.

Сподар Катерина Вікторівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: k_spodar@btu.kharkiv.ua.

Spodar Kateryna, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, e-mail: k_spodar@btu.kharkiv.ua.

Карбівнича Тетяна Василівна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: tetiana_k28@btu.kharkiv.ua.

Karbivnycha Tetiana, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Trade, Hotel, Restaurant and Customs, State Biotechnology University, e-mail: tetiana_k28@btu.kharkiv.ua.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 664.696:[659.113.25:366.1]

ДОСЛІДЖЕННЯ СМАКОВИХ ПЕРЕВАГ СПОЖИВАЧІВ ЩОДО ЗБАГАЧЕНИХ СНЕКІВ І СУХИХ СНІДАНКІВ

**В.О. Акмен, С.В. Сорокіна, В.В. Колесник,
Н.М. Пенкіна, В.В. Полупан**

У статті вивчено пріоритети різних вікових груп споживачів під час вибору снєків та сухих сніданків. Досліджено ставлення споживачів до зміни цін, нетрадиційних вітамінно-мінеральних натуральних добавок. Встановлено переваги споживачів у всіх вікових групах та схильність до експериментаторства і купівлі нових продуктів. Проведена робота дозволила визначити пріоритети споживачів та види збагачуючих добавок, які доцільно використовувати у технологіях снєків та сухих сніданків, що сприятиме популяризації нових корисних продуктів, та підвищить перспективи розвитку та конкурентоспроможність продукту.

Ключові слова: асортимент, снєки та сухі сніданки, ринок, опитування, переваги споживачів, збагачувальні добавки, біологічно-активні сполуки.

RESEARCH ON CONSUMER TARGET AUDIENCE ADVANTAGES FOR ENRICHING SNACKS AND BREAKFAST BREAKFAST

V. Akmen, S. Sorokina, V. Kolesnik, N. Penkina, V. Polupan

The paper considers the dynamics of today's market development, where a wide range of products of different origin and purpose, focused on consumer preferences, is presented. It is shown that, realizing the dynamics of life and the lack of time, consumers are increasingly inclined to buy healthy products that do not require much time for cooking and are almost ready to eat. This has contributed to the expansion and popularization of snacks and breakfast cereals, which are mainly natural products made on the basis of cereal crops, but are subjected to frying and other types of heat treatment during the technological processing, which leads to the accumulation of unwanted fat and a decrease in the amount of biologically active components and requires the introduction of enriching additives.

It is noted that in order to realize the intentions of snack and breakfast cereal manufacturers to scale up production and enter the international market, entrepreneurs should focus on consumer preferences and demand by introducing into production an assortment of snacks and breakfast cereals enriched with additives that

are preferred by consumers. Using sociological, economic and statistical methods, a survey was conducted to study the opinions of consumer focus groups.

The research identified the demographic profile of the main consumers of snacks and breakfast cereals. They are residents of cities with medium income (middle price segment), mostly consumers aged 18 to 50, while those over 50 buy such products less often. The priorities of different age groups of consumers when choosing the type of breakfast cereal and snacks that are constantly available in the assortment of most brands and their attitude to changes in the price of their favorite product were studied.

The attitude of consumers to non-traditional vitamin and mineral natural supplements was determined and the range of supplements whose preferences on average coincide in all age groups of consumers was identified. These supplements include local natural green spices, which received the highest percentage of votes, followed by pumpkin seeds with honey and an amaranth flour-based fortifier. The supplement based on nettle and kiwi leaf powder received between 19% and 23.5% of preferences. Basil and honey additives and tomato and cilantro pastes received an unconventionally high rating among consumers aged 50 and over, which is only 5% less than the number of votes from consumers aged 18-35, where the survey shows a tendency to experiment and buy new products.

The work carried out allowed us to identify the preferences and needs of the target consumer audience in terms of priorities for enriching additives that should be used in snack and breakfast cereal technologies, which will help popularize new healthy products, increase competitiveness and provide prospects for sales development for years to come.

Keywords: variety, snacks and breakfast cereals, market, survey, consumer preferences, enriching additives, biologically active compounds.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасному світі, коли людина прагнучі удосконалення життя, здійснює значний технічний прорив, все менше часу залишається на покупку продуктів харчування та приготування їжі. Тому все більшого поширення та популярності набувають страви швидкого приготування та продукти, які поступають у торговельну мережу вже готовими для споживання, наприклад споживання пластівців має річний приріст на рівні 8-9% [1, С. 9]. Серед таких продуктів фахівці виділяють і пропонують сніки та сухі сніданки, у тому числі на основі вівсяних пластівців.

Разом з цим підвищується частка населення з високим інтелектуальним розвитком, які розуміють, що разом із спожитими продуктами до організму мають надходити не тільки енергія та калорії, а й мінеральні елементи, вітаміни, органічні кислоти, речовини-антиоксиданти та інші біологічно-активні компоненти, що необхідні для здорового розвитку та життя людини [2, С. 156]. Тому вже з початку XXI ст. з'явилася ніша продуктів функціонального призначення, яка

поступово набирає розвиток і поповнюється новими асортиментними групами товарів.

Завдяки вченим, які активно працюють у напрямку надання продуктам харчування підвищених біологічних властивостей, сьогоднішній ринок поповнився смачними та корисними виробами із вмістом натуральних складових на основі цільнозернових компонентів, з додаванням вітамінно-мінеральних та інших добавок [3, С. 66; 4, С. 57]. Для масштабування виробництва та виходу на міжнародний ринок, розширення асортименту таких товарів має відбуватися не стихійно, а відповідно до запиту споживачів. Саме завдяки вивченню думок споживачів про певні групи товарів, фахівці у сфері торгівлі мають можливість визначити ступінь задоволення складом та смаковими властивостями продукту, наявність готовності спробувати той же продукт, але з введенням збагачувальних добавок і визначити, саме яким добавкам споживач віддає перевагу [5].

Тому дослідження попиту у ніші сухих сніданків щодо визначення цільових груп їх споживання та напрямків надання їм функціональних властивостей набувають актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання ринку сніжків та сухих сніданків в світі стає можливим завдяки зміні харчових звичок споживачів, впливу американської культури і традицій країн ЄС, де всі більша частка людей споживають «швидко» їжу. За даними компанії Data Bridge Market Research, потенціал росту ринку сухих сніданків складає 5...6% на рік. На США, Канаду та Англію приходить 54% світового споживання сухих сніданків. При цьому виробники при просуванні товару користуються перевагами споживачів щодо корисної і здорової їжі. Згідно даних аналізу закордонні компанії Kellogg, Nestle SA и General Mills, пропонують додавання до продуктів клітковини низки злакових культур із різними смаковими перевагами. У Японії віддають перевагу звичайним кукурудзяним пластівцям, а також попитом користуються заморожені платівці зі зниженим вмістом цукру, на відміну від переваг споживачів у США. На зустріч вимогливим споживачам, зросла пропозиція пластівців з добавками, що підвищують імунітет [6].

Біологічно активні добавки на основі висівок (таких як висівки «Граунд з мкином», «Висівки екструдовані з розторопшою», «Висівки хрусткі з корицею») [7, С. 248, 253] та з додаванням клітковини рослин (наприклад гарбуза) використовуються і в Україні, для підвищення функціональних властивостей сухих сніданків [8, С. 192–193]. Вченими О. Буняк, Л. Валевська, С. Соц запропоновано сухі сніданки на основі екструдованих зернових продуктів без використання синтетичних

складових, конкурентоспроможність яких оцінено за коефіцієнтами вагомості для споживачів [10, С. 93–94.]. Однак в Україні споживання снєків та сухих сніданків є значно меншим ніж на кордоном, тому нові корисні продукти, які розроблені відповідно запиту споживачів, мають конкурентоспроможні перспективи.

Сухі сніданки відіграють значну роль у раціонах харчування, особливо дітей та молоді, оскільки ці продукти люди відносять до «стратегічних», адже їх час зберігання достатньо довгий [9]. Широкий асортимент цих товарів дає значні перспективи для розвитку маркетингових стратегій з організації їх продажу та способів представлення споживачам, а також розширює можливості для збагачення на мікронутрієнти корисні для забезпечення здоров'я молодих вікових груп. Підґрунтям цього є зростаюче прагнення споживачів до різноманіття смакових почуттів та здорового життя, як у психологічному, так у фізичному контексті.

Вивченням маркетингового середовища підприємств з виробництва сухих сніданків займалися М. Мардар, А. Макар, Е. Голубьонкова [11, с. 15–16]. Їх робота дала можливість визначити високий рівень лояльності споживачів до вітчизняних товарів та наявність вільних ніш у середньому ціновому сегменті, що у подальшому сприяло формуванню напрямків сухих сніданків з додаванням певних збагачуючих компонентів.

Фахівці Є. Ромат, Т. Мітяєва, Л. Попова на основі дослідження сегментації ринку сухих сніданків, запропонували проводити результативну сегментацію з врахуванням незадоволених потреб споживачів. Це дозволило виділити нові методи та порядок продажу товару і паралельно дало ідеї для розробки нових видів продуктів з функціональними властивостями [12, с. 115].

Також група вчених, для визначення ступеню незадоволення потреб споживачів, рекомендує використовувати зовнішній кількісний метод, який проводять спираючись на думку споживачів та внутрішній метод, де для оцінки якості своїх товарів залучаються працівники компанії із різних відділів [12, с. 108–109].

Таким чином, ринок снєків та сухих сніданків достатньо широко вивчається, проте досліджень присвячених перевагам споживачів щодо збагачених продуктів не достатньо, що потребує проведення подальших робіт в цьому напрямку.

Метою досліджень було проведення досліджень переваг споживачів різних вікових категорій, на ринку снєків та сухих сніданків, для подальшого формування даних щодо смакових переваг та відношення споживачів до збагачувальних компонентів як фактору

покращення якості та зміни ціни на товар, що є ефективним чинником для подальшого прогнозування конкурентоспроможності товарів.

Завданнями, що вирішувались у роботі були: дослідження віку споживачів, які є основними споживачами снєків і сухих сніданків та частоти купівлі товару; дослідження переваг споживачів до цінових категорій продукту, залежно від демографічного портрету, та їх відношення до покращення складу, шляхом введення біологічно-активних збагачувальних добавок; визначення видів збагачувальних добавок, які користуються найбільшим попитом, а відповідно є доцільними до використання у технологіях снєків та сухих сніданків для підвищення конкурентоспроможності продукту на ринку.

Проведення досліджень є доцільним для передбачення тенденцій та змін на ринку і допомагає у плануванні стратегічних рішень щодо розробки нових продуктів, ціноутворення і просування.

Методи дослідження. Оскільки ментальність і обізнаність споживачів є змінною складовою, для визначення напрямків розширення ринку застосовано соціологічний та економіко-статистичні методи дослідження споживчих переваг, які спираються на аналізі думок пересічних споживачів (обраних випадковим чином), що підвищує об'єктивність результатів. Переваги споживачів вивчали шляхом проведення маркетингового дослідження, як форми дослідження, спрямованої на вивчення тенденцій ринку і конкурентів, визначення бажань і поведінки покупців [13, с. 35–36].

Опитування споживачів проводили в містах продажу, із застосуванням структурованих анкет (послідовність та форма запитань під час опитування були незмінні), враховуючи типологію споживачів, відповідно до [14, с. 77].

Виклад основного матеріалу дослідження. На першому етапі було досліджено вік основних покупців та поділ їх на групи. Дослідження проводилось шляхом опитування у зоні продажу бакалійних товарів у супермаркетах м. Харків, а саме відділах, де представлені снєкі та сухі сніданки (мюслі, гранола, пластівці, злакові батончики), продукти швидкого приготування. Вибір місця проведення опитування відбувався з розрахунком на споживачів, що купують і споживають снєкі та сухі сніданки, і на потенційних споживачів, які заходять до відділу і вивчають асортимент товару. Під час анкетування було опитано 1105 респондентів (прийнято за 100%). Серед перших, були питання спрямовані на визначення соціального, культурного, персонально-психологічного спрямування.

Всіх опитаних, для підвищення ефективності результатів досліджень, було поділено на наступні групи: діти – від 8 до 14 років

(з дозволу батьків), споживачі юного віку – від 14 до 18 років, молоді люди – від 18 до 35 років, люди середнього віку – від 35 до 50 років, старші за 50 років. Всім було задано питання щодо цінової категорії, якій віддає перевагу (опитування дітей проводилось з дозволу супроводжуючої дорослої людини). За результатами отримали данні щодо демографічного портрету споживачів та їх переваг до цінових категорій продукту (рис. 1).

Як свідчать данні досліджень (рис. 1) споживачами соціального сегменту сухих сніданків є переважно підлітки (48,1%), в яких кількість кишенькових грошей обмежена батьками, а також люди старші за 50 років (35,8%). Серед споживачів продуктів преміум-сегменту переважають люди середнього віку, які заробляють гроші і прагнуть їх витратити на кращі продукти. Саме на вподобання цієї вікової категорії слід розраховувати виробникам при виготовленні сухих сніданків з підвищеними функціональними властивостями. Традиційні виробники середнього цінового сегменту є найбільш затребуваними на ринку, оскільки їх споживачами є майже всі вікові категорії споживачів.

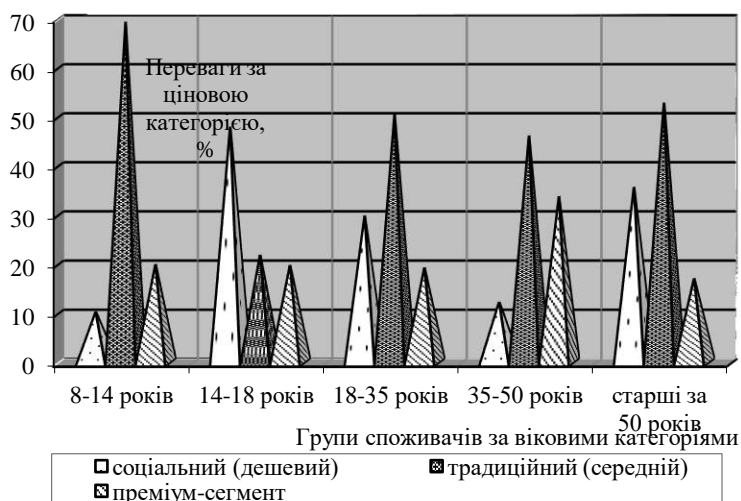


Рис. 1. Демографічний портрету споживачів снісків та сухих сніданків та їх переваги до продуктів різних цінових категорій, побудовано авторами

На рис. 2 представлено результати опитування щодо частоти купівлі снісків та сухих сніданків споживачами різних вікових категорій, що дасть можливість виявити групи споживачів, які майже не

споживають товар, тож їх ставлення до нового асортименту, та видів збагачених продуктів даної групи, у подальшому не буде визначальним. Також ця група споживачів, може бути виключена із цільової аудиторії потенційних споживачів сухих сніданків і снєків з новими функціональними властивостями.

Як показали дослідження (рис. 2), покоління старші за 50 років не є поціновувачами даної продукції, саме їх смакові переваги випадають із панелі подальших досліджень. Потенційними споживачами нового асортименту сухих сніданків та снєків є діти та юнаки, тобто вікові категорія від 8 до 18 років. Разом з цим ці споживачі можуть бути заангажовані впливом членів сім'ї (група споживачів від 18 до 50 років), тому і молоді люди та люди середнього віку є цільовою аудиторією для подальших досліджень.

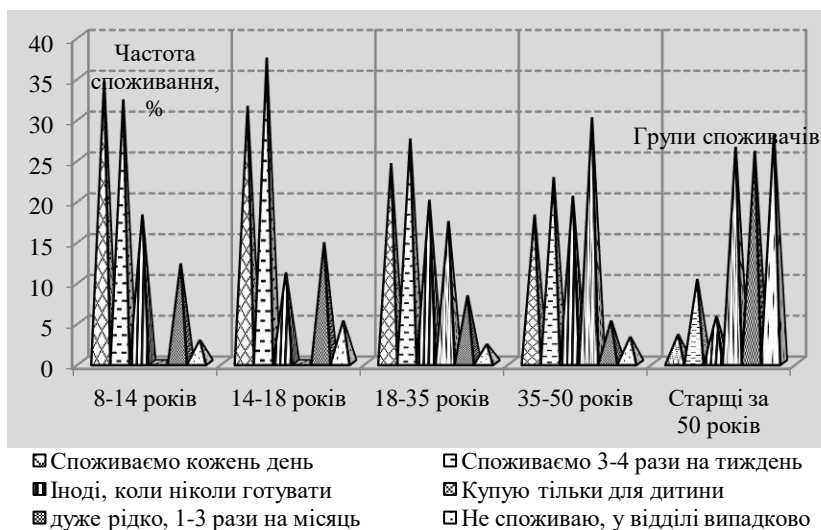


Рис. 2. Результати опитування щодо частоти споживання снєків та сухих сніданків, різними віковими категоріями споживачів, побудовано авторами

Дослідженням встановлено, що основними споживачами сухих сніданків є мешканці міст з середнім доходом (середній ціновий сегмент), переважно діти, люди юного віку та у віці від 18 до 50 років, де продукт споживається родиною. Більшість споживачів цих продуктів багато працюють, і сухі сніданки дають можливість зробити швидкий перекус для себе і дитини. Молодь взагалі сприймає швидкий перекус

як привід для спілкування та зазвичай із задоволенням купують продукти дослідної групи, їх можна віднести до групи активних поціновувачів нового асортименту. Оскільки продукт споживає молоде покоління, важливими категоріями є якість, натуральність (з фруктами, ягодами, овочами тощо), висока фізіологічна і біологічна цінність та безпечність. Тому нові продукти збагачені біологічно активними добавками на натуральній основі мають бути в пріоритеті для виробників. Однак збагачуючі компоненти мають підбиратись спираючись на уподобання основних категорій активних споживачів.

Згідно ДСТУ в асортименті сніків та сухих сніданків присутній широкий асортимент виробів, які можуть вироблятися та поступати у роздрібну торгівлю у глазури та без неї, з введенням збагачуючих добавок та без них. У разі вітамінізації, це обов'язково зазначають на маркуванні, а вміст вітамінів має відповідати ДСТУ [15, С. 3]. Результати дослідження пріоритетів вподобань споживачів (рис. 3) до улюблених продуктів, підтвердили існуючі в науковій літературі данні, щодо асортименту, якому віддають перевагу діти – різні види фігурних сніків та сухих сніданків, солодких з різними смаками та начинками).

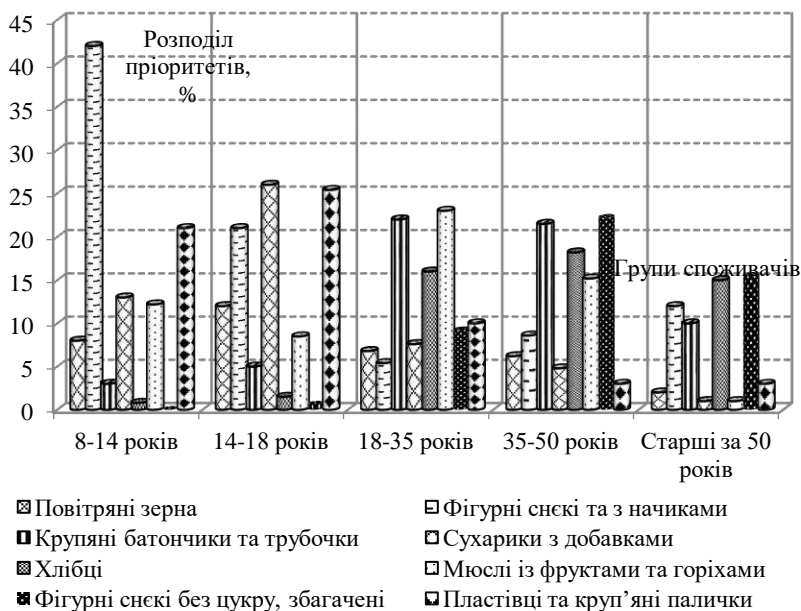


Рис. 3. Результати дослідження пріоритетів різних вікових груп споживачів при виборі виду сухих сніданків та сніків, побудовано авторами

На другому місці (рис. 3) було поставлено пластівці та круп'яні палички, далі з деяким відривом розташовувались снекі з фруктами, горіхами та іншими добавками (мюслі) та сухарики. Якщо порівнювати із харчовими перевагами групи споживачів від 18 до 50 років, то вони віддавали перевагу саме мюслі і снекам без цукру (при цьому звертали увагу на вміст вітамінів та інших біологічно-активних компонентів), а також хлібцям та зерновим батончикам, але для дітей купують їх улюблені снекі. Споживачі юного віку віддали перевагу сухарикам та пластівцям різного виду зі смаковими добавками, фігурні вироби та повітряні зерна теж полюбують, але купують рідше. Таким чином, дослідження дозволяють зробити висновок, що визначена цільова аудиторія (від 8 до 18 років) віддає перевагу пластівцям, фігурним снекам, менше споживають мюслі сухарикам. Разом з цим їх батьки, молоді люди та люди середнього віку мають намір купувати не тільки перелічені товари, а й мюслі, зернові батончики та рідше хлібці. Саме цей асортимент товарів у групі сухих сніданків та снеків має бути об'єктом уваги для введення збагачуючих компонентів.

Результати дослідження відповідей споживачів щодо факторів впливу на намір купувати снекі чи сухі сніданки, показали, що покоління від 8 до 18 років звертає увагу на пакування, при цьому близько 30% має чітко сформовані переваги щодо зовнішнього вигляду упаковки улюбленого товару (чітке розуміння про торговельну марку не сформовано). Покоління від 18 до 35 років вже звертало увагу на натуральність та склад (біля 37% споживачів), розмір пакування (вагу продукту), і були поціновувачами певних торговельних марок та вмісту збагачуючих добавок (біля 48% споживачів); біля 5% споживачів цієї групи дали відповідь щодо обирають товар спонтанно, без будь-яких мотивацій. Щодо групи споживачів від 35 до 50 років, то біля 10% переймались не тільки питаннями корисності продукту та його складом (77%), а ще і його безпечністю.

Також було вивчено думки споживачів щодо мотиву підняття ціни, який є для них зрозумілим і прийнятним. Більшість споживачів (76%) категорії від 35 до 50 років були однозначними у думці, що на ціну продукту може вплинути або екологічна складова або введення збагачуючих компонентів, тобто покращення складу. Серед споживачів більш молодшої групи (від 18 до 35 років) таку думку мали біля 61%, 18% були за зміну смако-ароматичних переваг та 13% бачили позитив від покращення виду пакування. За покращення пакування споживачі від 35 до 50 років і старші були майже не готові переплачувати; молодь бажала нових смакових вражень та яскравого пакування.

Оскільки, дослідженнями доведено позитивне відношення споживачів снєків та сухих сніданків до покращення складу, шляхом введення біологічно-активних збагачувальних компонентів, тож розробка таких продуктів має перспективу. Подальша робота була спрямована на дослідження намірів споживачів щодо купівлі нових товарів із різними збагачуючими компонентами. Мета дослідження встановити сприйняття чи неприйняття різних видів функціональних компонентів, у якості добавок до складу снєків та сухих сніданків.

Далі, в анкеті було запропоновано певний перелік традиційних і не традиційних збагачувальних добавок природнього походження, що містять біологічно-активні сполуки та мають багатий вітамінно-мінеральний склад (не формують традиційний солодкий присмак). Такі добавки, як компоненти, технологічно і за смако-ароматичними параметрами можуть бути введені до складу снєків та сухих сніданків. Їх запропоновано вводити до складу мюслі, різних видів фігурних снєків, пластівців та круп'яних паличок, а також до круп'яних батончиків та трубочок (як перспективний продукт для споживання деякими категоріями професій), а також хлібців.

Під варіантами відповідей було наведено короткий опис вмісту корисних складових кожного із збагачувальних компонентів. Також серед запропонованих варіантів були відповіді, що виражають труднощі з відповіддю та консерватизм і постійність у виборі товару. Такий набір збагачувачів дає можливість зрозуміти не тільки спектр бажань споживачів та подальші напрямки розширення асортименту функціональних снєків і сухих сніданків, а схильність споживачів цільової аудиторії до органолептичних експериментів та аналізу корисності продуктів, що вживають. В опитуванні приймали участь споживачі вікової категорії від 18 років. Результати наведені на рис. 4.

Добавки для слід досліджувати окремо, оскільки вони при виборі продукту віддають перевагу смаковим враженням, але не корисності продукту і на їх думки чинять вплив батьки та старші сестри і брати.

Дослідженнями виявлено, що найбільшу перевагу споживачі віддали місцевим натуральним зеленим прянощам, дещо менше насінню гарбуза з медом. Також майже третина споживачів всіх вікових категорій спробували б улюблені снєки та сухі сніданки із достатньо незвичною добавкою на основі амарантового борошна, приводом може бути незвичний яскравий колір. Не спостерігалось значної відмінності вподобань по відношенню до добавки на основі порошку з листя кропиви та ківі (від 19 до 23,5%). Такі добавки можуть використовуватись для введення у ті види снєків та сухих сніданків, які є затребуваними серед всіх перелічених вікових категорій і призначені для споживачів

середнього цінового сегменту, а саме до круп'яних батончиків та трубочок, хлібців, фігурних снєків з цукром або без цукру, збагачених.

У виборі інших добавок відчувалася достатня різниця між споживачами різних вікових категорій. Покоління від 35 років і старші споживали б снєкі і сухі сніданки із введенням вижимків із обліпихи, пасти з моркви або з гарбуза, із гемовим залізом, з порошком із виноградних вижимків, але молоде поліття 18-35 років такі добавки сприймає без особливого оптимізму, їм віддали від 3,5% до 10%. Тому їх застосування може бути комерційно не обґрунтованим, при найми, за умови їх введення у технологію снєків, доцільно розробити пакування, яке приваблює поколінням від 35 років і старше.

На відміну від них, молоді люди із зацікавленням спробували б снєкі та сухі сніданки на основі бобів Маш, із насінням льону та маком, а також із насінням кунжуга та соняшника. Снєкі і сухі сніданки з такими добавками доцільно виробляти для середнього та економ-сегментів. До видового асортименту можна додати повітряні зерна.

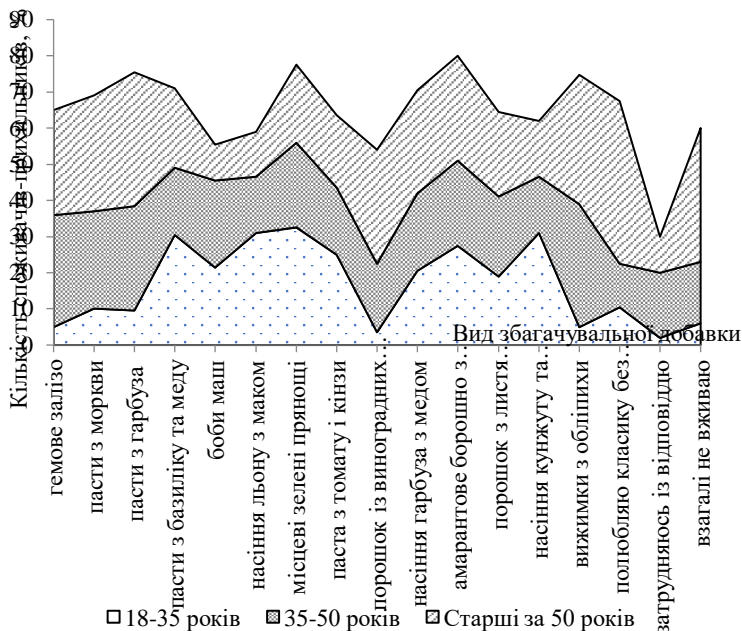


Рис. 4 – Дослідження ставлення споживачів до нетрадиційних збагачувальних натуральних добавок, побудовано авторами

Несподіваним був вибір добавки пасти з базиліку та меду та пасти з томатів та кінзи для споживачів категорії «старші за 50 років», серед яких цим добавкам було віддано 22% та 20% відповідно. Категорії 18-35 років теж сподобалися такі добавки, їм було віддано 30,5% та 25% голосів; серед споживачів 35-50 років цим добавкам віддали перевагу 18,5%. Це дає можливість стверджувати, що снекі та сухі сніданки збагачені такими добавками можуть бути затребуваними та конкурентоспроможними на ринку як у середньому ціновому сегменті так і у преміум-сегменті для категорії споживачів від 18 років і більше. Чуть менше половини споживачів (45%) категорії старші за 50 років віддають перевагу класичним продуктам без добавок. У категоріях 18-35 років та 25-50 років відсоток споживачів, які негативно ставляться до ведення добавок до складу снеків та сухих сніданків становив 10,5% та 12% відповідно. Швидше визначалися з вибором у категорії 18-35 років.

Висновки. Таким чином підводячи підсумки досліджень можемо зробити висновки:

1. Споживачами снеків і сухих сніданків є люди різного достатку та різних вікових категорій. При цьому найбільшим попитом користується продукція в середньому ціновому сегменті. Покупцями продуктів, які знаходяться у соціальному ціновому сегменті є підлітки 14-18 років (48,1%), а також споживачі старші за 50 років (35,8%); покупцями преміум-сегменту є переважно споживачі 35-50 років.

2. Встановлено, що споживачі вікової категорії від 35 до 50 років сприймають підвищення ціни на снекі і сухі сніданки у разі пропозиції еко-продуктів або введення збагачуючих компонентів і не готові переплачувати за пакування; серед споживачів від 18 до 35 років таку ж думку мали 61%, 18% – позитивно сприймали зміну смако-ароматичних переваг і 13% – покращення пакування.

3. Серед асортименту снеків і сухих сніданків, як доцільні для збагачення нетрадиційними добавками, виділено різні фігурні снеки (переважно без цукру), круп'яні батончики та трубочки, хлібці, пластівці та круп'яні палички.

4. Доведено, що серед компонентів для збагачення дослідних видів продуктів смакові переваги споживачів, у віці від 18 років і старше, були

віддані зеленим прянощам, насінню гарбуза з медом, добавці на основі амарантового борошна з висівками, порошку з листя кропиви та ківі (від 19 до 23,5%). Такі добавки доцільно запропонувати до визначеного асортименту сніків і сухих сніданків, що за ціновою категорією відносяться до середнього цінового сегменту.

5. Виявлено зацікавленість споживачів до нетрадиційних за смаком збагачуючих добавок – пасти з базилику та меду та пасти з томатів та кінзи, які отримали прихильність від 18,5% до 30,5% споживачів залежно від вікової категорії. При проведенні належних інформаційно-рекламних заходів фігурні сніки без цукру, круп'яні батончики та трубочки, хлібці, пластівці та круп'яні палички збагачені на такі добавки можуть бути конкурентоспроможними, як у середньому ціновому сегменті так і у преміум-сегменті для категорії споживачів від 18 років і більше.

Проведені дослідження переваг споживачів дозволили визначити збагачувальні добавки, які є затребуваними у всіх досліджуваних сегментах споживачів, а відповідно можуть використовуватись у технологіях сніків та сухих сніданків, що сприятиме розширенню асортименту, підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Тобто, для виробників сніків та сухих сніданків в середньому та економ-сегментах доцільно звернути увагу на потенціал продукції із збагачуючими добавками на основі бобів Маш, із насінням льону та маком, а також із насінням кунжута та соняшника.

У подальшому плануються дослідження переваг споживачів щодо збагачення сніків та сухих сніданків, які мають солодкий смак та споживаються з молочними продуктами, а також визначення виду пакування, яке споживачі вважають більш зручним для даного виду продукції.

Список використаних джерел / References

1. Березянюк Т. В., Костриця О. В., Дорошенко В. О. Фінансовий ризик при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 6–15. С. 4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-1>.

Berezyanko, T., Kostrytsia, O., & Doroshenko, V. (2022). Finansovyi ryzyk pry formuvanni stratehii staloho rozvytku pidpriemstva [Financial risk in the formation of the strategy of sustainable development of the enterprise]. *Yekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 35, 6-15. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-1> [in Ukrainian].

2. Бажай-Жежерун С. А. Зернові пластівці функціонального призначення. *Харчові добавки. Харчування здорової та хворої людини*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Прага: Oktan Print s.r.o., 2020. С. 156–157. URL: https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/ikh-mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia_kharchovi-dobavky.-kharchuvannia-zdorovoi-ta-khvoroi-liudyny_2020.pdf.

Bajaj-Zhezherun, S. (2020). Zernovi plastivci funkcionalnogo pryznachennya [Cereal flakes with a functional purpose]. *Kharchovi dobavky. Kharchuvannia zdorovoi ta khvoroi liudyny: Materialy IX Mizhnarodnoi nauk.-prakt. internet-konf. – Nutritional supplements. Nutrition of a healthy and sick person: Materials of the IX International Science and Practice. Internet Conf.* Praha: Oktan Print s.r.o., 156-157. Retrieved from https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/ikh-mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia_kharchovi-dobavky.-kharchuvannia-zdorovoi-ta-khvoroi-liudyny_2020.pdf [in Ukrainian].

3. Самілик М. М., Назаренко Ю. В., Синенко Т. П., Кіліпута А. В., Мазній Ю. О. Розроблення сухих сніданків на основі похідних переробки моркви. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Механізація та автоматизація виробничих процесів*. 2023. Вип. 2(52). С. 65–70. URL: [file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/897-Article%20Text-1616-1-10-20230810%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/897-Article%20Text-1616-1-10-20230810%20(4).pdf).

Samilyk, M., Nazarenko, Yu., Synenko, T., Kiliputa, A., & Maznij, Yu. (2023). Rozroblennia sukhykh snidankiv na osnovi pokhidnykh pererobky morkvy. [Development of breakfast cereals based on derivatives of carrot processing]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Mekhanizatsiia ta avtomatyzatsiia vyrobnychkykh protsesiv – Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Mechanization and automation of production processes*, 2(52), 65-70. Retrieved from [file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/897-Article%20Text-1616-1-10-20230810%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F/Downloads/897-Article%20Text-1616-1-10-20230810%20(4).pdf) [in Ukrainian].

4. Савицька Н. Л., Жегус О. В., Чміль Г. Л. Маркетингове обґрунтування виведення на ринок інноваційної харчової продукції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(3). С. 56–60. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10066/1/Savyts%e2%80%99ka_Zhegus_Chmil_marketing_grounding_article_30_3_2018.pdf.

Savytska, N., Zhegus, O., Chmil, G. (2018). Marketingove obgruntuvannya vivedennya na rinh innovatsijnoyi harchovoyi produktsiyi [Marketing rationale for introducing innovative food products to the market]. *Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauki – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 30(3), 56-60. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10066/1/Savyts%e2%80%99ka_Zhegus_Chmil_marketing_grounding_article_30_3_2018.pdf [in Ukrainian].

5. Писарев О. «Мінфін» вирішив заробити на пластивцях з американських кінофільмів: чому вибрали саме їх? 19 вересня 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/schoroku-lyudi-yistimut-chipsiv-na-5-bilshe-yak-na-comu-zarobiti/>.

Pisarev, O. (2023). "Minfin" vyryshyv zarobytu na plastivtsiakh z amerykanskyykh kinofilmiv: chomu vybraly same yikh? ["Minfin" looking to make money on plastic money from American films: why did you choose them?]. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/schoroku-lyudi-yistimut-chipsiv-na-5-bilshe-yak-na-comu-zarobiti/> [in Ukrainian].

6. Breakfast Cereal Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2024–2029). Mordorintelligence. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/breakfast-cereals-market>.

7. Сирохман І. В., Загородня В. М. Товарознавство харчових продуктів функціонального призначення: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 544 с. URL: https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/ikh-mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia_kharchovi-dobavky.-kharchuvannia-zdorovoi-ta-khvoroi-liudyny_2020.pdf.

Syrohman, I., & Zagorodnya, V. (2009). *Tovarovnavstvo kharchovykh produktiv funktsionalnoho pryznachennia [Commodity recognition of food products with functional purposes]*. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury. Retrieved from https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/ikh-mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia_kharchovi-dobavky.-kharchuvannia-zdorovoi-ta-khvoroi-liudyny_2020.pdf [in Ukrainian].

8. Душак О. В., Левківська Т. М., Бурлак Н. І. Створення нових функціональних снекових продуктів із рослинної сировини. *Сталій ланцюг харчування та безпека крізь науку, знання та бізнес*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2023 р. / Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. 271 с. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/mater-conf-18-05-23.pdf>.

Dushhak, O., Levkivska, T., & Burlak, N. (2023). Stvorennia novykh funktsionalnykh snekovykh produktiv iz roslynnoi syrovyny [Creation of new functional snack products from rose syrup]. *Stalyi lantsiuh kharchuvannia ta bezpeka kriz nauku, znannia ta biznes: tezy dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Steel Lanzug food and safety through science, knowledge and business: International Scientific and Practical Conference*, May 18. Kharkiv: State Biotechnological University. Retrieved from <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/mater-conf-18-05-23.pdf> [in Ukrainian].

9. Зарицька А. Новий погляд на місію виробника сухих сніданків АХА та Start. *Маркетинг*. 22 грудня 2022. URL: <https://mmr.ua/show/novyj-poglyad-na-misiyu-vyrobynka-suhyh-snidankiv-axa-ta-start>.

Zaritska, A. (2022). Novyi pohliad na misiuu vyrobynka sukhykh snidankiv AXA ta Start [New look at the mission of the dry snack manufacturer AXA and Start]. *Marketing*. Retrieved from <https://mmr.ua/show/novyj-poglyad-na-misiyu-vyrobynka-suhyh-snidankiv-axa-ta-start> [in Ukrainian].

10. Буняк О. В., Валевська Л. О., Соц С. М. Конкурентоспроможність екструдованих зернових продуктів на основі зерна злакових культур. *Прогресивні техніка та технології харчових виробництв ресторанного господарства і торгівлі*. 2018. Вип. 2(28). С. 90–97. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/445/1/Pt_2018_2_9.pdf.

Bunyak, O., Valevska, L., & Sots, S. (2018). Konkurentospromozhnist ekstrudovanykh zernovykh produktiv na osnovi zerna zlakovykh kultur. [Competitiveness of extruded grain products based on cereal grains]. *Prohresyivni tekhnika ta tekhnolohii kharchovykh vyrobnytstv restorannoho hospodarstva i torhivli – Competitiveness of extruded cereal products based on cereal grains*, 2(28), 90-97. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/445/1/Pt_2018_2_9.pdf [in Ukrainian].

11. Мардар М., Макарь А., Голубонкова Е., Яновская А. Маркетингове середовище підприємств з виробництва сухих сніданків в Україні. *Харчова наука та технологія: Нутриціологія, дієтологія, проблеми харчування*. 2014. Т. 8, № 6. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.15673/2073-8684.29/2014.33524>.

Mardar, M., Makar, A., Golubyonkova E, & Yanovskaya, A. (2024). Marketynhove seredovysche pidpriemstv z vyrobnytstva sukhykh snidankiv v Ukraini [Marketing environment of dry breakfast enterprises in Ukraine]. *Kharchova nauka ta tekhnolohiia: Nutrytsiologhiia, diietolohiia, problemy kharchuvannia – Food science and technology: Nutrition, dietetics, nutrition problems*, 8(6), 14-19. DOI: <https://doi.org/10.15673/2073-8684.29/2014.33524> [in Ukrainian].

12. Маркетинг на ринку продуктів швидкого приготування: монографія / С. В. Ромат, Т. Л. Мітяєва, Л. О. Попова та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 208 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxBW==/2d6acefd73be795e4e901f60bc0b2bc0.pdf>.

Romat, E., Mityaeva, T., Popova, L., Pryadko, O., & Tarasov I. (2018). *Marketynh na rynku produktiv shvydkoho pryhotuvannia: monohrafiia [Marketing on the fast food market: monograph]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. Retrieved from <https://knute.edu.ua/file/MjIxBW==/2d6acefd73be795e4e901f60bc0b2bc0.pdf> [in Ukrainian].

13. Лилик І., Савицька Н. Процедура аудиту маркетингових і соціальних досліджень, досліджень громадської думки. *Маркетинг в Україні*. 2021. Вип. 1(124). С. 33–44. URL: <https://uam.in.ua/upload/iblock/e9c/e9cd2f5aad7d7d9f72b0ab60b8ab1536.pdf>.

Lylyk, I., & Savytska, N. (2021). Procedura auditu marketingovih i socialnih doslidzhen, doslidzhen громадskoyi dumki [Audit procedure of marketing and social research, research of public opinion]. *Marketing v Ukrayini – Marketing in Ukraine*, 1(124), 33-44. Retrieved from <https://uam.in.ua/upload/iblock/e9c/e9cd2f5aad7d7d9f72b0ab60b8ab1536.pdf> [in Ukrainian].

14. Saling, Basri Modding, Baharuddin Semmaila, Achmad Gani (2016). Effect of Service Quality and Marketing Stimuli on Customer Satisfaction: The Mediating Role of Purchasing Decisions. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(4), 76-81. Retrieved from <https://pubs.sciepub.com/jbms/4/4/1> (date of application: 14.03.2024).

15. ДСТУ 2903. Концентрати харчові. Сніданки сухі-снеки. Загальні технічні умови. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 16 с.

SE “UkrNDNC” (2019). DSTU 2903. Kontsentraty kharchovi. Snidanky sukhi-sniaky [Food concentrates. Breakfasts are dry snacks General technical conditions]. Kyiv.

Акмен Вікторія Олександрівна, к.т.н., доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: sorokinasvetlana0508@gmail.com.

Victoria Akmen, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business and Customs, State Biotechnological University, e-mail: viktoriaakmen@gmail.com.

Сорокіна Світлана Вікторівна, к.т.н., доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: sorokinasvetlana0508@gmail.com.

Sorokina Svitlana, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business and Customs, State Biotechnological University, e-mail: sorokinasvetlana0508@gmail.com.

Пенкіна Наталя Михайлівна, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: penkinanatali77@gmail.com.

Penkina Nataliia, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business and Customs, State Biotechnological University, e-mail: penkinanatali77@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0125-4275.

Полупан Валентин Вадимович, доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: pvalvad@gmail.com.

Polupan Valentin, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business and Customs, State Biotechnological University, e-mail: pvalvad@gmail.com.

Колесник Вікторія Валентинівна, к.т.н., доцент кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет, e-mail: vkol240584@gmail.com.

Kolesnik Victoria, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant Business and Customs, State Biotechnological University, e-mail: vkol240584@gmail.com

УДК: 640.43:641.51/.54]:330.341.1

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Л.В. Татар, Т.М. Летута, О.М. Кирилюк, В.І. Михайлик

Наведено інноваційні підходи до організації роботи підприємств ресторанного бізнесу та їх конкурентні переваги. Вказані інноваційні технології щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів ресторанного бізнесу. Аргументовано управління закладом ресторанного господарства на основі цифровізації бізнес-процесів та імплементації у практику діяльності IT-рішень адаптованих під вимоги та можливості підприємства.

Ключові слова: інноваційні технології, інновації, ресторанний бізнес, цифровізація.

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE RESTAURANT BUSINESS

L. Tatar, T. Letuta, A. Kudriashov, V. Mykhailyk

Digital progress is one of the biggest trends in the restaurant business, from table reservations to service improvements and process optimization. The hospitality industry is embracing the latest trends to stay recognizable and competitive.

The success of the restaurant business depends on workflow automation programs. The most popular growing trends of innovative technologies in the organization of the restaurant business are contactless payment systems, delivery programs, kitchen display systems or digital boards, automated inventory management software, QR code system, online table reservation system, digital customer loyalty programs, AI chatbots, virtual and augmented reality, social media development and marketing communications.

We see the introduction of innovative technologies in the creation by restaurant business enterprises of their own IT product adapted to the requirements and capabilities of the enterprise (website, program, application). This approach will include a full cycle of innovative product development. The following stages of analysis should be taken into account: market assessment, competitor research, analysis of data and conclusions based on this data, and identification of possible risks. Each of these stages has specific tasks and moves step by step from idea to implementation and promotion of the IT product.

A well-constructed product development methodology and consideration of high-level risks will likely enable enterprises to create their own IT product that will be aimed at customers and expanding the restaurant business.

The use of business tools and IT products will allow restaurant businesses to use their resources more efficiently, and customers to receive services with greater comfort.

Keywords: innovative technologies, innovations, restaurant business, innovative product.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Інноваційність – це основна рушійна сила сучасної економіки. Сектор ресторанного бізнесу постійно перебуває під впливом революційних змін завдяки технологічним інноваціям. Цифровий прогрес є одним із найбільших трендів ресторанів починаючи від бронювання столиків до покращення послуг і оптимізації технологічних процесів. Інноваційні технології відкривають нові можливості для підприємств ресторанного бізнесу та сприяють їхньому успішному розвитку [1].

Цифрові трансформації створюють нові можливості для вдосконалення та оптимізації процесів управління та забезпечення більш ефективної комунікації з гостями [2]. Стрімкий розвиток інноваційних технологій може перетворити індустрію гостинності на провідну галузь економіки. Отже, дослідження інноваційних технологій з допомогою яких покращується рівень послуг та підвищується ефективність роботи підприємств ресторанного бізнесу є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням інноваційних рішень та сучасних інноваційних технологій в діяльність готельно-ресторанного бізнесу були присвячені дослідження багатьох вчених, а саме: Гросул В., Балацька Н., Кіш Г., Лисюк Т. та ін. [3-7].

Науковцями розглянуті актуальні питання: практичного досвіду використання інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі (Опанашук Ю., Колісниченко Т., Вергун А.) [8]; використання сучасних технологій управління в готельному бізнес з використанням інноваційних технологій (Кащук К., Мосійчук І., Саух І.) [9].

Ряд вчених спрямовують дослідження на розкриття та провадження процесів розвитку інноваційної діяльності в готельному і ресторанному бізнесі для поліпшення ефективності бізнесу, покращення якості обслуговування та забезпечення задоволення клієнтів. Авторами Середя Н. та Піюренко І. доведено, що інноваційна діяльність готельного та ресторанного бізнесу – це діяльність щодо здійснення й організації інноваційного процесу, який передбачає формування, освоєння та поширення інновацій [10].

Мета статті. Мета статті полягає в розгляді інноваційних підходів до організації роботи підприємств ресторанного бізнесу та виявленні їх конкурентних переваг на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. На розвиток підприємств ресторанного бізнесу безпосередньо впливають деякі ключові фактори, а саме: рівень обслуговування, маркетингові стратегії, менеджмент та організація робочих процесів, якість продукції та послуг, розвиток інноваційних технологій тощо [6].

Розвиток інноваційних технологій дозволяє ресторанам залишатися конкурентоспроможними на ринку послуг. Для їх успішного впровадження необхідно мати глибокі економічні знання щодо оцінки витрат, прибутку та ефективності нововведень.

Нові технології дозволяють покращити обслуговування гостей, автоматизувати процеси управління рестораном, а також створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів [11]. Завдяки автоматизації надлишкових і оптимізації трудомістких завдань можна досягти значного прогресу в покращенні загальної ефективності роботи підприємства.

Використання штучного інтелекту, віртуальних менеджерів та інших інноваційних технологій дозволяє ресторанам покращити якість обслуговування та залучити потенційних клієнтів. Керівник компанії Yum Brands, яка володіє мережами фаст-фудів, зокрема Pizza Hut, KFC і Taco Bell, ще у 2017 році передбачив, що штучний інтелект, роботи та автоматизація можуть замінити працівників до середини 2020-х років [12].

Науковці поділяють інноваційні технології за наступними критеріями: сферою новизни, змістом, причиною виникнення; потенціалом, що може використовуватися під час формування свого продукту [13].

Індустрія гостинності використовує новітні тенденції, які дають їм змогу залишатися пізнаваними та конкурентоспроможними. Технології та інновації допомогли підприємствам ресторанного бізнесу не просто вижити в еру безконтактного зв'язку, але й процвітати та трансформувати свою роботу. На сьогодні, наприклад, багато ресторанів упровадили безконтактні технології, які знижують операційні витрати та відповідають очікуванням і бажанням клієнтів [14, 15]. Модернізацію та розвиток індустрії гостинності необхідно приводити у відповідність сучасним міжнародним стандартам [16, 17].

Успіх ресторанного бізнесу залежить від програм автоматизації робочого процесу. Наразі можна виділити найпопулярніші зростаючі тенденції інноваційних технологій, які виконують важливу роль в організації роботи ресторану:

1. Безконтактні платіжні системи. Безконтактна оплата здійснюється завдяки NFC-технології (Near Field Communication). Такий процес не потребує фізичного контакту між платіжною картою та терміналом та дає можливість оплачувати покупки безконтактними картками, гаджетами чи смартфоном. На сьогодні більше ніж 90% торговельних терміналів в Україні – безконтактні.

2. Програми доставки. За даними дослідницького відділу Statista, світовий ринок онлайн-доставки їжі у 2023 році оцінюється в 130,2 мільярда доларів і, як очікується, зросте до 223,7 мільярда доларів до 2027 року [18].

Клієнти очікують більшої зручності від онлайн-замовлення їжі і немає жодних ознак того, що ця тенденція зменшиться у 2024 році, оскільки клієнти дедалі більше звикають замовляти їжу в Інтернеті та бажають отримувати її за місцем перебування. Великі мережі ресторанного бізнесу мають свої зручні системи з можливістю пошуку у мобільному додатку, які дозволяють клієнтам робити замовлення заздалегідь та вчасно його отримувати.

3. Кухонна дисплейна система (Kitchen Display System) або цифрові кухонні дошки. Останнім часом зростає кількість онлайн-замовлень тому, ресторани повинні використовувати нові способи оптимізації обслуговування. Система дисплеїв на кухні (KDS) – це цифрові панелі меню для персоналу кухні, яка має на меті допомагати ресторанам оптимізувати свою роботу. Насамперед, покращити роботу, створюючи одне ціле між замовленням і кухнею. Система дозволяє приймати замовлення гостей і підтверджувати готовність цих замовлень ефективним способом.

Кухонна дисплейна система є однією із ланок POS-системи ресторану та опрацьовує замовлення одразу після розміщення і визначає основні пріоритети. Система відстежує час доставки та контролює рівень запасів. KDS підтримує стабільну роботу кухні, забезпечуючи чіткі робочі процеси та точність. Варто відзначити також IT-продукт BBQ KDS – система управління замовленнями в Інтернеті та відображення кухні ресторану.

4. Автоматизоване програмне забезпечення управління запасами оптимізує роботу всіх відділів підприємства ресторанного бізнесу, підвищуючи швидкість і якість обслуговування клієнтів. Доступ до інтерфейсу забезпечення IT-продукту здійснюється через комп'ютерний модуль або мобільний додаток.

Автоматизоване програмне забезпечення для керування запасами допомагає ресторанам відстежувати запаси продуктів та ефективно і швидко планувати їх замовлення. Важливо, що впровадження цього

програмного забезпечення та використання штучного інтелекту може мінімізувати харчові відходи та зменшити забруднення навколишнього середовища.

Особливо актуальними є програми автоматизації для ресторанів швидкого харчування, оскільки ефективність роботи фастфуду – це швидкість і якість обслуговування гостей. Персонал закладів даного типу щодня проводить багато касових операцій, веде облік фінансових і торгових запасів, регулює роботу підприємства та співробітників.

Програмне забезпечення покращує показники прибутковості ресторанів швидкого харчування завдяки: підвищенню ефективності роботи персоналу; контролю якості обслуговування; створенню структури клієнтської бази; впровадженню дисконтної програми; веденню обліку продуктових і фінансових запасів бізнесу (ERP).

5. QR-коди поступово замінюють паперове меню ресторанів. Технологія штрих-кодів стала популярна завдяки мобільності суспільства та набула розвитку у період пандемії COVID-19. В епоху безконтактного користування автоматичне сканування унікального матричного коду з допомогою смартфона дозволяє клієнтам отримувати доступ до онлайн-меню та робити замовлення. Окрім того, сервіс IT-технології за єдиним QR-кодом дозволяє сплатити рахунок у ресторані, лишити електронні чайові та швидкий відгук. Цей процес не потребує завантаження програми та допомагає ресторанам прорахувати кількість гостей. Технологія QR-кодів залишатиметься важливою для суспільства і надалі заощаджуючи час і ресурси бізнесу.

6. Система онлайн бронювання столиків. Запроваджуючи дану систему ресторани можуть оптимізувати роботу підприємства, керувати списком очікування клієнтів, їх уподобаннями і лояльністю. Технологічні системи резервування столиків дають змогу збирати важливі дані про клієнтів, отримувати інформацію щодо ринку послуг або відстежувати контакти. Використовуючи системи бронювання бізнес має можливість прогнозувати продажі, налаштувати послуги на основі найпопулярніших та щоденних запитів тощо.

7. Лояльність цифрових клієнтів. Індивідуальний підхід до клієнтів покращує загальний досвід роботи бізнесу. Останнім часом тенденція ресторанних технологій зосереджена на збільшенні витрат клієнтів і зміцненні лояльності. Відвідувачі мають можливість приєднатися до програми лояльності ресторану онлайн або через додаток, надавши свої контактні дані, а саме: номер телефону або електронну адресу. Надалі, програма відстежує витрати, пропонує персоналізовані винагороди з урахуванням попередніх замовлень. Це

дає власникам ресторанів можливість пропонувати клієнтам нові страви та стимули, щоб спонукати їх насолоджуватися та витратити більше.

8. ШІ-чат-боти. Із зростанням популярності доставки їжі власникам ресторанів важливо оптимізувати ефективність, щоб витримати конкуренцію на ринку послуг. Ресторани можуть використовувати інноваційні технології для оптимізації своєї діяльності впроваджуючи автоматизовані системи для спілкування з клієнтами та здійснення платежів.

Ресторатори використовують автоматизацію більшості процесів діяльності підприємства для надання якісних послуг та швидкого обслуговування клієнтів. Більшість власників ресторанів уже автоматизували спілкування з клієнтами, щоб оптимізувати свій бізнес, і надалі цей показник має тенденції до зростання.

ШІ-чат-бот ресторану працює, взаємодіючи з клієнтами через чат, допомагаючи їм замовляти їжу, дізнаватися про меню, розклад роботи та іншу корисну інформацію закладу. Бот може відповідати на питання, приймати замовлення, надсилати сповіщення про акції та заходи в ресторані. Такий підхід робить процес замовлення їжі швидшим та зручнішим для клієнтів.

9. Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR). Використання турів віртуальної реальності надають можливість запропонувати потенційним клієнтам VR-відео, 360-фото, оцифровані реальні предмети ресторану або переглянути реконструкцію в 3D з можливістю занурення в атмосферу ресторану.

10. Розвиток соціальних мереж та маркетингові комунікації. Це потужні інструменти для збільшення аудиторії та створення зв'язків із брендами. Ресторани зараз створюють автентичні наративи, щоб продемонструвати свої унікальні пропозиції та цінності. Правильна інтеграція сторітелінгу підвищить лояльність до бренду та виділить ресторан серед конкурентів. Найпопулярнішими платформами для розміщення такого контенту є Instagram, Facebook, TikTok, Telegram, Viber тощо.

Досить популярним в соціальних медіа є напрям brand-маркетингу заснований на побудові партнерських відносин між брендом та інфлюенсерами (лідерами думок). Це можуть бути блогери, автори контенту в соціальних мережах, їхньому досвіду довіряє аудиторія та готова дослухатися до порад. За дослідженнями української IT-компанії Genesis, що будує глобальні технологічні бізнеси разом із найкращими підприємцями Центральної та Східної Європи, соціальні мережі є інструментом маркетингу для просування реклами продукту.

Одним із складників інтегрованих маркетингових комунікацій спрямований на побудову стійких та взаємовигідних зав'язків між бізнесом та громадськістю є public relations (PR). Завдяки побудові відносин з клієнтами ресторанному бізнесу легше втриматися на ринку.

Одним із чинників у забезпеченні конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства є цифровізація бізнес-процесів. Оскільки бізнес-модель суб'єктів ресторанного бізнесу побудована на засадах клієнторієнтованого підходу ключовими процесами щодо цифрових перетворень на підприємствах ресторанного господарства є управління відносинами із клієнтами та бізнес-процесами поточної діяльності. Враховуючи це відзначимо актуальність щодо реалізації на підприємствах ресторанного господарства проєктів із впровадження IT-рішень, комплексних з точки зору сфери та виду впроваджених цифрових активів, а саме вебсайту, сервісів для швидких відгуків, бронювання столиків, замовлення та адресної доставки їжі, цифрового меню, відстеження запасів, сервісу для офіціантів та кур'єрів, адаптованих під вимоги та можливості підприємства. Послідовність обґрунтування та реалізації IT-рішень на підприємстві наведено на рис. 1.

Під час обґрунтування та вибору способів реалізації IT-рішень на підприємстві доцільно дотримуватись критеріїв щодо формату та масштабу бізнесу та його цільового сегменту. Це сприятиме об'єктивності у виборі інструментів реалізації IT-рішень. Так, зокрема, під час вибору мобільного застосунку слід враховувати його функціональні можливості, що пропонують розробники, а саме наявність функції бронювання столика, оплати через застосунок, виклику офіціанта, можливість залишити відгук, замовлення адресної доставки їжі; під час реалізації проєкта щодо вебсайту – критерії його якості, якими є дизайн, зручність користування, пошукова видимість, контент, зворотній зв'язок.

Розробка продукту включає маркетингову стратегію, що містить план розвитку та просування продукту. Понад 70% «провалів» розробленого продукту на споживчий ринок стаються через відсутність стратегії, маркетингові й фінансові проблеми та фундаментальну помилку на етапі вибору ринку. Привабливість ринку також залежить від рівня інфляції та економічної кризи. Необхідно враховувати наступні етапи аналізу: оцінювання ринку, дослідження конкурентів, аналіз даних та висновків на основі цих даних та визначення можливих ризиків (рис. 2). Кожен з цих етапів має певні завдання та покроково переходить від ідеї до реалізації і просування IT-продукту.

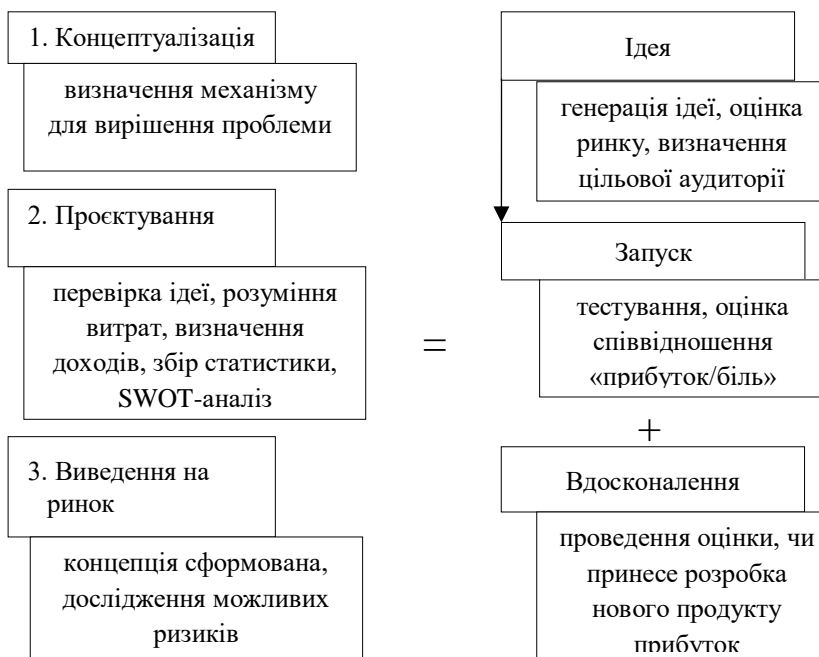


Рис. 1. Послідовність обґрунтування та реалізації ІТ-рішень на підприємстві, авторська розробка

На етапі планування варто оцінювати ризики за вірогідністю їхнього настання та збитками. Правильно побудована методологія розробки продукту та врахування ризиків високого рівня вірогідно дасть можливість створити підприємствам свій ІТ-продукт, який буде спрямований на клієнтів та розширення ресторанного бізнесу.

Успіх будь-якого бізнесу залежить від клієнтів. Безумовно, рівень і частота використання підприємством ресторанного господарства цифрових технологій впливає на підвищення лояльності відвідувачів, особливо постійних клієнтів.

Запровадження інноваційних технологій на ринку ресторанного бізнесу само по собі не гарантує успіху, оскільки задоволення клієнтів є вирішальним. Власники мають переконатися, що нові системні інструменти використовуються для задоволення потреб клієнтів, покращення діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток ІТ-технологій допомагає підприємствам ресторанного бізнесу прискорити цифровізацію та отримати перевагу у веденні більш ефективного бізнесу. Завдяки цьому ресторатори мають можливість зосередитися на тому, щоб задовольнити своїх клієнтів новими унікальними стравами, незалежно від того, чи то вони знаходяться в їхньому закладі чи за його межами.

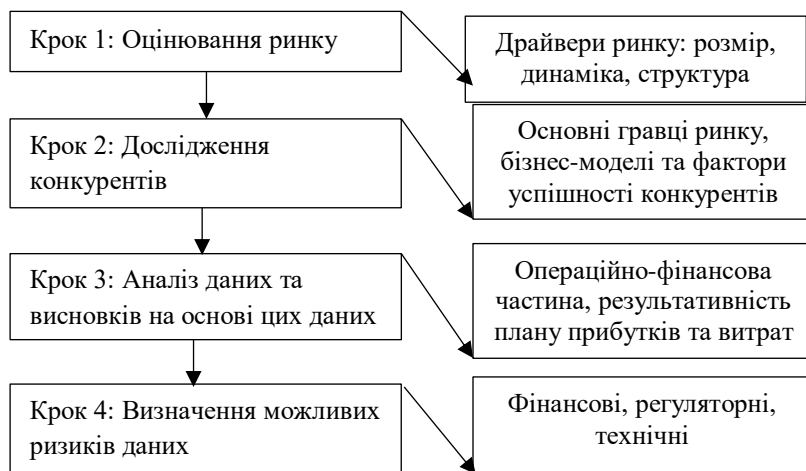


Рис. 2. Етапи аналізу ринку, авторська розробка

Висновки. Ресторанний бізнес наразі широко застосовує нові технології та інноваційні цифрові рішення. Впровадження інноваційних технологій підвищує стійкість і конкурентоспроможність підприємств на ринку послуг. А створення свого ІТ-продукту адаптованого під вимоги і можливості підприємства з урахуванням маркетингового аналізу ринку та цільової аудиторії дозволить суб'єктам ресторанного бізнесу мати пріоритети перед конкурентами.

Долаючи нестачу робочої сили все більше ресторанних брендів використовують інноваційні технології для оптимізації своєї діяльності та автоматизації процесів виробництва. Використання бізнес-інструментів, ІТ-продуктів дозволить підприємствам ресторанного бізнесу ефективніше використовувати свої ресурси, а клієнту – з більшим комфортом отримувати послуги.

Список джерел інформації / References

1. Завадинська О., Ніколасенко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанным бізнесі. *Ресторанный і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Том 5. № 2. С. 229–239. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>.

Zavadynska, O., Nikolaienko, H., & Ohorodnik, M. (2022). Doslidzhennia innovatsiinykh rishen dlia onovlennia isnuuiuchykh biznes-modelei i suchasnykh servisnykh tekhnolohii u restorannomu biznesi [Research of innovative solutions for updating existing business models and modern service technologies in the restaurant business]. *Restorannyy i hotelnyi konsaltynh. Innovatsii – Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 5(2), 229-239. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098> [in Ukrainian].

2. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.

Lysiuk, T., Tereshchiuk, O., & Pasichnyk, M. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> [in Ukrainian].

3. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>.

Hrosul, V., & Balatska, N. (2020). Digital-marketynh yak diievyi instrument antykrizovoho rozvytku pidpriemstva restorannoho biznesu v period pandemii ta yii retsesii [Digital marketing as an effective tool for anti-crisis development of a restaurant business enterprise during a pandemic and its recession]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 11(2), 7-12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20> [in Ukrainian].

4. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6(12). С. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).

Kish, H. (2023). Innovatsiini tekhnolohii v diialnosti hotelno-restorannykh pidpriemstv [Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi – Topical Issues in Modern Science*, 6(12), 65-77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77) [in Ukrainian].

5. Лисюк Т., Терещук О., Демчук О. Інноваційні підходи до використання реклами та PR-технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35>.

Lysiuk, T., Tereshchuk, O., & Demchuk, O. (2021). Innovatsiini pidkhody do vykorystannia reklamy ta PR-tekhnolohii v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative approaches to the use of advertising and PR technologies in the hotel and

restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-35> [in Ukrainian].

6. Балацька Н. Ю., Каленік К. В., Скриннік В. І. Тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 13. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.7>.

Balatska, N., Kalienik, K., & Skrynnik, V. (2022). Tendentsii rozvytku ta stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu [Trends in the development and strategic management of hotel and restaurant business enterprises]. *Tavriiyskiy naukovyi visnyk – Tavriyskiy Naukovyi Vestnik*, 13, 62-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.7> [in Ukrainian].

7. Гросул В. А., Чатченко О. С. Інноваційні технології оновлення бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 39–44.

Hrosul, V., & Chatchenko, O. (2019). Innovatsiini tekhnolohii onovlennia biznes-modeli pidpriemstva restorannoho hospodarstva [Innovative technologies for updating the business model of a restaurant business enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National Universit*, 27, 39-44 [in Ukrainian].

8. Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучасному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та менеджмент*. 2021. № 27. С. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.27.2021.6>.

Opanashchuk, Yu., Kolisnychenko, T., & Verhun, A. (2021). Svitovi dosiahnennia ta innovatsiini tekhnolohii v suchasnomu turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznes [World achievements and innovative technologies in the modern tourism and hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta menedzhment – Economics and Management*, 27, 57-66. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.27.2021.6> [in Ukrainian].

9. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. С. 93–99. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-99-105>

Kashchuk, K., Mosiichuk, I., & Saukh, I. (2023). Suchasni tekhnolohii upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii [Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 93-99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-99-105> [in Ukrainian].

10. Серєда Н., Піюренко І. Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>.

Sereda, N., & Piurenko, I. (2023). Innovatsiina diialnist v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative activities in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58> [in Ukrainian].

11. Onyshchuk N., & Postova, V. (2023). Service activities in the hotel and restaurant business. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 25(4). DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-077>.

12. Тенденції ресторанних технологій, на які варто звернути увагу в 2024 році. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-technology-trends> (дата звернення: 28.04.2024).

Tendentsii restorannykh tekhnolohii, na yaki varto zvernuty uvahu v 2024 rotsi [Restaurant technology trends worth paying attention to in 2024]. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/restaurant-technology-trends> (accessed 28 April, 2024).

13. Максименко О. Р., Красножон С. В. Інноваційні технології у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Економічні науки*. 2020. № 16. С. 252–261. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35319>.

Maksymenko, O., & Krasnozhon, S. (2020). Innovatsiini tekhnolohii u turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies in the tourism and hotel and restaurant business]. *Ekonomichni nauky – Economic Sciences*, 16, 252-261. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35319> [in Ukrainian].

14. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 14. С. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12>.

Postova, V., & Lukianets A. (2020). Osoblyvosti formuvannia ta pidtrymka imidzhu pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Peculiarities of forming and maintaining the image of hotel and restaurant business enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 14, 63-67. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> [in Ukrainian].

15. Банева І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01).

Banieva, I., & Velychko, O. (2022). Suchasni pidkhody do orhanizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business]. *Modern Economics*, 36, 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01) [in Ukrainian].

16. Денисенко М. Будякова О. Особливості економічного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2020. № 10, С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.19>.

Denysenko, M., & Budiakova, O. (2020). Osoblyvosti ekonomichnoho rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Features of economic development of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta Derzhava – Economy and the State*, 10, 19-23. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.19> [in Ukrainian].

17. Журба І., Несторишен І. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку. *Development service industry management*. 2023. № 1. С. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(5)).

Zhurba, I., & Nestoryshen, I. (2023). Analiz pokaznykiv industrii turyzmu v Ukraini ta sviti: problemy ta perspektyvy rozvytku [Analysis of tourism industry

indicators in Ukraine and the world: problems and prospects for development]. *Development Service Industry Management*, 1, 50-55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(5)) [in Ukrainian].

18. Обсяг ринку глобальної онлайн-доставки їжі в 2017–2028 роках за сегментами. URL: <https://www.statista.com/statistics/1170631/online-food-delivery-market-size-worldwide/> (дата звернення: 29.04.2024).

Obsiah rynku hlobalnoi onlain-dostavky yizhi v 2017–2028 rokakh za sehmentamy [Global online food delivery market size in 2017–2028 by segments]. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1170631/online-food-delivery-market-size-worldwide/> (accessed 29 April, 2024).

Татар Лариса Василівна, канд. техн. наук, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: tornago1972@gmail.com.

Tatar Larysa, PhD, Department of Trade, Hotel and Restaurant and Customs affairs, State Biotechnological University; e-mail: tornago1972@gmail.com

Летуга Тетяна Миколаївна, канд. техн. наук, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: lettanya@ukr.net.

Letuta Tetiana, PhD, Department of Trade, Hotel and Restaurant and Customs affairs State, Biotechnological University; e-mail: lettanya@ukr.net.

Кирилюк Ольга Михайлівна, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: kirilukolga6@gmail.com.

Kyryliuk Olha, Department of Trade, Hotel and Restaurant and Customs affairs State Biotechnological University, e-mail: kirilukolga6@gmail.com.

Михайлик Володимир Іванович, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: mihaylikv@ukr.net.

Mykhailyk Volodymyr, Department of Trade, Hotel and Restaurant and Customs affairs State Biotechnological University; e-mail: mihaylikv@ukr.net.

ЗМІСТ

ОБЛІК І ФІНАНСИ

- Акімова Н.С., Наумова Т.А., Кирильєва Л.О.**
Удосконалення системи інформаційногозабезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів у ритеїлі 6
- Нестеренко О.О., Митрофанова Л.В., Кизим А.Ю.**
Розвиток методичих аспектів формування інтегрованої звітності: імплементація європейського досвіду 18
- Кашена Н.Б., Нестеренко І.В.**
Організаційні аспекти реінжинірингу обліку еко-інновацій в інформаційній системі управління підприємством 32
- Кашена Н.Б., Янчева Л.М.**
Екосистема бізнес-аналітики як мастхев інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі 44
- Близнюк О.П., Ставерська Т.О.**
Сучасний стан і тенденції розвитку фондового ринку України в умовах викликів війни та фінансової глобалізації 55
- Чміль Є.Л.**
Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження 71

ЕКОНОМІКА БІЗНЕСУ

- Колесник А.О.**
Концептуальні засади формування стратегії адаптації суб'єктів підприємництва до умов цифрової трансформації економіки 84
- Михайлова О.В., Волосов А.М., Мальцева А.Є.**
Конкурентоспроможність персоналу як детермінанта конкурентоспроможності підприємства 96

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

- Савицька Н.Л., Пахуча Е.В., Прядко О.М., Сальніков Р.Д., Безсонцева Д.Р.**
Ринкова стійкість органічних операторів 109
- Храпач К.Г., Воронкова А.А., Батир Ю.Г.**
Концептуальні засади ефективності інтеграційних процесів 120
- Жегус О.В., Савицька Н.Л., Пахомова І.О.**
Комплексний аудит маркетингу в соціальних мережах 130
- Крала В.Г., Сагачко Ю.М., Подольська О.В.**
Використання методу реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві при впровадженні інноваційних технологій 144
- Афанасьєва О.П., Бубенець І.Г., Грідіна К.Р.**
Маркетингові інструменти формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану 152

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Калєнік К.В., Скриннік В.І., Кудряшов А.І.** 163

Вплив крос-культурних особливостей на імідж та конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності Соколовська О.О., Радченко А.Е., Пашенко А.О. Аналіз сучасного стану ринку ресторанних послуг України та харківського регіону	170
Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В. Удосконалення системи внутрішнього навчання персоналу вітчизняного підприємства готельного бізнесу	184
<i>ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ</i>	
Акмен В.О., Сорокіна С.В., Колесник В.В., Пенкіна Н.М., Полупан В.В. Дослідження смакових переваг споживачів щодо збагачених сніків і сухих сніданків	196
Татар Л.В., Летута Т.М., Кирилюк О.М., Михайлик В.І. Сучасні тенденції розвитку інноваційних технологій в ресторанному бізнесі	213

CONTENTS

ACCOUNTING AND FINANCE

Akimova N., Naumova T., Kyrylieva L. Удосконалення системи інформаційного improvement of the internal audit information system inventory in retail	6
Nesterenko O., Mytrofanova L., Kyzym A. Developing methodological aspects of integrated reporting: implementation of the european experience	18
Kashchena N., Nesterenko I. Organizational aspects of reengineering the process of accounting for eco-innovations in the enterprise management information system	32
Kashchena N., Yancheva L. Ecosystem of business analytics as the mastheav of the information and analytic service for the management of trade enterprises	44
Blyzniuk O., Staverska T. Current situation and the trends of ukrainian stock market in the context of war and financial globalization challenges	55
Chmil Ye. Controlling in the management of innovative development of the enterprise: organizational aspect of implementation	71
<i>BUSINESS ECONOMICS</i>	
Kolesnyk A.	84

Conceptual framework for developing an adaptation strategy for businesses to the digital transformation of the economy	
Mykhailova O., Volosov A., Maltseva A.	
Competitiveness of personnel as a determinant of the enterprise competitiveness	96
<i>MANAGEMENT AND MARKETING</i>	
Savytska N., Pakhucha E., Prydko O., R. Salnikov, D. Bezsontseva	
Market stability of organic operators	109
Khrapach K., Voronkova A., Batyr Y.	
Conceptual principles of the process of evaluating the efficiency of integration processes	120
Zhehus O., Savytska N., Pakhomova I.	
Complex audit in social media marketing	130
V. Kralia, Y. Sahachko, O. Podolska	
Using the method of re-engineering business processes at the enterprise in the implementation of innovative technologies	144
Afanasieva O., Bubenets I., Gridina K.	
Marketing tools for creating competitive advantages for enterprises in conditions of the military state in the country	152
<i>HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS</i>	
Kalienik K., Skrynnik V., Kudriashov A.	
Influence of cross-cultural relations on image and competitiveness of hospitality enterprises	163
Sokolovska O., Radchenko A., Pashchenko A.	
Trends in the development of the restaurant industry in Kharkiv	170
Odarchenko D., Spodar K., Karbivnycha T.	
Improvement of the system of internal training of the staff of the domestic hotel	184
<i>ENTREPRENEURSHIP AND TRADE</i>	
Akmen V., Sorokina S., Kolesnik V., Penkina N., Polupan V.	
Research on consumer target audience advantages for enriching snacks and breakfast breakfast	196
Tatar L., Letuta T., Kyryliuk O., Mykhailyk V.	
Modern trends in the development of innovative technologies in the restaurant business	213

Наукове видання

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
СФЕРИ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ**

Збірник наукових праць

Видається з 2005 року

Випускається 2 рази на рік

Випуск 1 (35)

Відповідальна за випуск: В.А. Гросул

Тех. редактор: Л.Ю. Кротченко

Комп'ютерна верстка: О.В. Михайлова

Підп. до друку 30.05.2024 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсет.
Ум. друк. арк. 18,6. Тираж 100 прим.

Державний біотехнологічний університет
вул. Алчевських, 44, Харків, 61051.