

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ  
ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».

Серия: «Экономические науки»

№ 11 (43) / 2020  
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ИНТЕРНАУКА».**

**Серия: «Экономические науки»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 11 (43)

2 том

Київ 2020

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2020

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».  
Серія: «Економічні науки», 2020

ISSN 2520-2294 = Internauka. Serii: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj nauchnyj žurnal "Internauka".  
Serii: Ekonomicheskie nauki

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Заступник головного редактора: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та туризму Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручський Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Приватного вищого навчального закладу «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

## ЗМІСТ

### ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

<b>Чайка Тетяна Юріївна</b> ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ .....	9
---	---

### МАРКЕТИНГ

<b>Бабич Дмитро Володимирович, Трофімова Анна Сергіївна</b> СПОНСОРСТВО ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ .....	14
---	----

<b>Беркова Оксана Петрівна</b> ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ COVID-19 .....	21
--	----

<b>Дяченко Ксенія Віталіївна, Євтушенко Вікторія Анатоліївна</b> МАРКЕТИНГ ВПЛИВУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ .....	27
---	----

<b>Железняк Катерина Леонідівна</b> КОНКУРЕНЦІЯ В УМОВАХ ЕКСПАНСІЇ ТОВАРІВ З ДЕМПІНГОВИМИ ЦІНАМИ.....	34
--	----

<b>Радзіховська Юлія Миколаївна</b> КОМЕРЦІЙНА РОЗВІДКА ЯК ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	40
---	----

### МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Lytvynenko Elena, Kozlova Taisiya</b> DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF LOGISTICS ACTIVITIES.....	46
--	----

<b>Осонду Марвіс Ганіручукву, Прохоренко Олена Вікторівна</b> ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ І МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ.....	51
--	----

<b>Ліннікова Тетяна Павлівна, Яроміч Світлана Анатоліївна</b> ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЇЇ СУБКУЛЬТУРИ.....	59
--	----



---

<b>Олешко Анна Анатоліївна, Басараб Олена Іллівна</b> ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДІАПІДПРИЄМСТВ .....	65
<b>Світлична Вікторія Юріївна, Кравцова Софія Віталіївна</b> ПОДОЛАННЯ СТАГНАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРІНДУСТРІЇ ШЛЯХОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НАПРЯМІВ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ .....	70
<b>Сухомлин Лариса Вадимівна, Мурашко Олена Володимирівна</b> ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ .....	81
<b>Цапулич Анастасія Юріївна, Гальків Любов Іванівна</b> ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ .....	90
<b>Шинкарук Лідія Василівна, Кубіцький Сергій Олегович, Суханова Алла Валеріївна</b> ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ .....	97
<b>Ярова Любов Григорівна</b> НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	106

## CONTENTS

### HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Chaika Tetiana**  
OPTIMIZING THE SYSTEM OF MATERIAL FLOW INDICATORS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: LOGISTICS ASPECT ..... 9

### MARKETING

- Babich Dmitry, Trofimova Anna**  
SPONSORSHIP AS AN EFFECTIVE TOOL OF MARKETING COMMUNICATIONS SHOPPING CENTERS ..... 14
- Berkova Oksana**  
TRENDS IN MARKETING TECHNOLOGIES IN THE TOURISM SECTOR AND IN THE MINDS OF COVID-19 ..... 21
- Diachenko Kseniia, Evtushenko Victoria**  
INFLUENCE MARKETING AS A EFFECTIVE INSTRUMENT OF BRAND PROMOTION IN SOCIAL MEDIA..... 27
- Zhelezniak Kateryna**  
COMPETITION IN THE CONDITIONS OF COMMODITY EXPANSION WITH DUMPED PRICES..... 34
- Radzihovska Yuliia**  
BUSINESS INTELLIGENCE AS AN ELEMENT OF MARKETING INFORMATION SUPPORT OF THE ENTERPRISE..... 40

### MANAGEMENT

- Lytvynenko Elena, Kozlova Taisiya**  
DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF LOGISTICS ACTIVITIES..... 46
- Osondu Marvis, Prokhorenko Olena**  
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT CONCEPT DEFINITION: HISTORICAL ASPECT AND MORPHOLOGICAL ANALYSIS ..... 51
- Linnikova Tatyana, Yaromich Svitlana**  
ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC AUTHORITIES AND ITS SUBCULTURE..... 59
- Oleshko Anna, Basarab Olena**  
FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF MEDIA ENTERPRISES ..... 65



<b>Svitlychna Viktoriya, Kravtsova Sofiya</b> OVERCOMING STAGNATION PROCESSES BY TOUR ENTERPRISES BY DIVERSIFICATION OF THEIR DIRECTIONS OF ACTIVITY .....	70
<b>Sukhomlyn Larysa, Murashko Olena</b> THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT CONTROL .....	81
<b>Tsapulych Anastasiia, Halkiv Liubov</b> ENTREPRENEURSHIP IN THE IT SPHERE OF UKRAINE: GENDER ASPECT.....	90
<b>Shinkaruk Lidiya, Kubitskyi Serhii, Sukhanova Alla</b> PROFESSIONAL COMPETENCE AS THE BASIS OF EFFECTIVE ACTIVITY OF EDUCATIONAL MANAGERS .....	97
<b>Iarova Liubov</b> DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT .....	106

УДК 658+65.01+640.41+338.46

**Чайка Тетяна Юріївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Чайка Татьяна Юрьевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономического анализа и учета  
Национальный технический университет  
«Харьковский политехнический институт»*

**Chaika Tetiana**

*PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Economic Analysis and Accounting  
National Technical University «Kharkiv Polytechnical Institute»*  
ORCID: 0000-0002-7622-3193

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6577

**ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ МАТЕРІАЛЬНИХ  
ПОТОКІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ:  
ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МАТЕРИАЛЬНЫХ  
ПОТОКОВ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ:  
ЛОГИСТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

**OPTIMIZING THE SYSTEM OF MATERIAL FLOW INDICATORS  
IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS:  
LOGISTICS ASPECT**

**Анотація.** У статті розглядається проблема формування оптимального набору показників, які характеризують матеріальні потоки в готельно-ресторанному бізнесі. Система показників повинна враховувати особливості галузі, бути вичерпною, але не надмірною, і максимально повно задовольняти потребам, які виникають в процесі планування, оптимізації та управління логістичними потоками на підприємстві. При включенні в систему показників матеріального потоку специфічних характеристик слід враховувати не тільки особливості галузі, але також і особливості організації логістичного контуру.

В даний час вченими-теоретиками і фахівцями-практиками не вироблений єдиний підхід до визначення як окремих показників, так і в цілому системи показників матеріальних потоків в готельно-ресторанному бізнесі. У ряді випадків визначення надмірно розпливчасті, що ускладнює їх практичне застосування. А в деяких випадках пропонується використовувати показники, які є недоречними або недоцільними з точки зору логіки наявних поточкових процесів.

Мета статті – уточнити підходи до класифікації та формуванню системи показників матеріальних потоків в готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням логістичного підходу до організації поточкових процесів на підприємстві.

Підхід до класифікації показників матеріальних потоків в готельно-ресторанному бізнесі, який нами пропонується, враховує перш за все потреби практичної діяльності при здійсненні пов'язаної з поточковими процесами на підприємстві аналітичної та управлінської роботи. А пропонується система показників матеріальних потоків оптимізована з урахуванням специфіки даної галузі.

Удосконалення методики класифікації і формування оптимального набору показників матеріальних потоків готельно-ресторанного бізнесу дозволить більш успішно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення при плануванні та управлінні логістичним контуром підприємства. Таким чином, отримані результати можуть бути використані з метою підвищення ефективності практичної діяльності фахівців з логістики, які працюють в готельно-ресторанній сфері.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, логістика, матеріальні потоки, запаси, потужність матеріального потоку, інтенсивність матеріального потоку.

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема формирования оптимального набора показателей, характеризующих материальные потоки в гостинично-ресторанном бизнесе. Система показателей должна учитывать особенности отрасли, быть исчерпывающей, но не избыточной, и максимально полно удовлетворять потребностям, возникающим в процессе планирования, оптимизации и управления логистическими потоками на предприятии. При включении в систему показателей материального потока специфических характеристик следует учитывать не только особенности отрасли, но также и особенности организации логистического контура.

В настоящее время учеными-теоретиками и специалистами-практиками не выработан единый подход к определению как отдельных показателей, так и в целом системы показателей материальных потоков в гостинично-ресторанном бизнесе. В ряде случаев определения излишне расплывчаты, что затрудняет их практическое применение. А в некоторых случаях предлагается использовать показатели, неуместные либо нецелесообразные с точки зрения логики имеющих потоковых процессов.

Цель статьи – уточнить подходы к классификации и формированию системы показателей материальных потоков в гостинично-ресторанном бизнесе с учетом логистического подхода к организации потоковых процессов на предприятии.

Предлагаемый подход к классификации показателей материальных потоков в гостинично-ресторанном бизнесе учитывает прежде всего потребности практической деятельности при осуществлении аналитической и управленческой работы, связанной с потоковыми процессами на предприятии. А предлагаемая система показателей материальных потоков оптимизирована с учетом специфики рассматриваемой отрасли.

Совершенствование методики классификации и формирования оптимального набора показателей материальных потоков гостинично-ресторанного бизнеса позволит более успешно использовать специализированное программное обеспечение при планировании и управлении логистическим контуром предприятия. Таким образом, полученные результаты могут быть использованы в целях повышения эффективности практической деятельности специалистов по логистике, работающих в гостинично-ресторанной сфере.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанний бизнес, логистика, материальные потоки, запасы, мощность материального потока, интенсивность материального потока.

**Summary.** The article deals with the issues of forming an optimal set of material flows indicators in the hospitality industry. This optimal set should take into account the characteristics of the industry, be comprehensive but not redundant, and respond as fully as possible to the needs arising in the process of planning, optimizing and managing logistics flows. When including peculiar characteristics in the set of material flows indicators, one should take into account not only the specifics of the industry, but also the features of the organization of the logistics circuit.

At present, there is no uniform approach among academics and practitioners to defining both individual indicators and the whole system of material flow measures in the hospitality industry. In some cases, definitions are too vague, making their practical application difficult. And in some cases it is proposed to use indicators that are inappropriate or inappropriate from the point of view of the logic of the current flow processes.

The purpose of the article is to clarify the approaches to classifying and constructing the system of material flow indicators in the hospitality industry, taking into account the logistic approach to the organization of flow processes.

The proposed approach to the classification of material flow indicators in the hospitality industry takes into account, first of all, the needs of practical activities in the implementation of analytical and management work related to the flow processes. And the proposed system of material flow indicators is optimized taking into account the specifics of the hospitality industry.

Improvement of the classification methodology and the formation of an optimal set of material flow indicators of hospitality industry will make it possible to more successfully use specialized software in planning and managing the logistics loop. In this way, the results obtained can be used to improve the efficiency of the practical activities of logistics specialists working in the hospitality industry.

**Key words:** hospitality industry, logistics, material flows, inventories, flow capacity, flow intensity.

**П**остановка проблеми. При плануванні, оптимізації і управлінні логістичним контуром на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу важливу роль відіграє систематизація інформації про логістичні потоки, зокрема, про матеріальні потоки. Удосконалення методики формування системи показників матеріальних потоків готельно-ресторанного бізнесу є одним з компонентів підвищення ефективності аналітичної та управлінської роботи в цьому напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Специфіка технологічного циклу підприємств готельно-ресторанного бізнесу розглядається в роботах Н. В. Якименко-Терещенко [1], Т. В. Кравченко [2]. Особливості управління матеріальними потоками як складовим елементом логістичного контуру досліджуються в роботах О. О. Кучмеева [3], О. С. Бондаренко [4], І. В. Бабія [5], А. В. Мантулової [6], В. В. Негреева, В. Л. Васільонка, Є. І. Алексашкіна [7].

Разом з тим, на жаль, в даний час вченими-теоретиками і фахівцями-практиками не вироблений єдиний підхід до визначення як окремих показників, так і в цілому системи показників матеріальних потоків в готельно-ресторанному бізнесі. У ряді випадків визначення надмірно розпливчасті, що ускладнює їх практичне застосування. А в деяких випадках пропонується використовувати показники, які взагалі є недоречними або недоцільними з точки зору логіки наявних потокових процесів.

**Мета статті:** уточнити підходи до класифікації та формуванню системи показників матеріальних потоків в готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням логістичного підходу до організації потокових процесів на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Матеріальні потоки — один з основних видів логістичних потоків готельно-ресторанної сфери. Логістична концепція передбачає віднесення до матеріальних потоків тих матеріальних ресурсів, які володіють наступними характеристиками: по-перше, знаходяться в русі, і, по-друге, безпосередньо пов'язані з виробничим процесом [8]. При цьому рух матеріальних ресурсів супроводжується відповідними логістичними операціями (пакування, навантаження, переміщення, складування, зберігання і ін.) [1]. Просування матеріального потоку впродовж логістичного контура супроводжується зміною форми матеріального потоку: сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція.

При дослідженні системи показників, що характеризують матеріальні потоки в готельно-ресторанному бізнесі, слід брати до уваги, що поняття

«матеріальний потік» дуже тісно пов'язане з поняттям «запаси». У разі, коли ми абстрагуємося від процесу руху матеріальних ресурсів, і розглядаємо їхній стан не в динаміці (за певний період часу), а в статичі (на конкретну дату, на конкретний момент часу), замість терміна «матеріальний потік» слід вживати термін «запаси» [3]. Таким чином, очевидно, що стан «знаходження в русі» є однією з ключових і невід'ємних характеристик матеріального потоку.

Також при складанні системи показників матеріальних потоків, а особливо при включенні в цю систему специфічних характеристик, що враховують особливості того чи іншого виробничого процесу, слід брати до уваги поділ матеріальних потоків на елементарні і інтегральні. Елементарний матеріальний потік формується ресурсом одного найменування, в той час як інтегральний матеріальний потік формується сукупністю (множиною) різних елементарних потоків [4].

Показники матеріального потоку можуть бути пов'язані з характеристиками матеріальних ресурсів, що переміщуються; з характеристиками тари і упаковки; з характеристиками транспортних засобів та механізмів; а також з характеристиками власне логістичного ланцюга, за яким здійснюється переміщення вантажів.

В якості основних відносних показників матеріального потоку вважаємо за доцільне виділити:

- швидкість;
- потужність;
- інтенсивність (напруженість).

Особливу увагу приділимо показниками потужності і інтенсивності (напруженості) матеріального потоку. На жаль, в більшості джерел визначення даних показників дано або занадто розпливчасто, або суперечливо.

У загальному випадку, під потужністю розуміють роботу, що здійснюється в одиницю часу. Використовуючи логічну операцію переходу від загального до окремого, визначимо потужність матеріального потоку як кількість (або масу, або обсяг) матеріальних ресурсів, які переміщуються впродовж логістичного ланцюга в одиницю часу. Вибір чисельника цього показника залежить від специфіки ресурсів, які переміщуються, а також від особливостей власне логістичного ланцюга.

Також переходячи від загального визначення інтенсивності до окремого випадку, визначимо інтенсивність матеріального потоку як кількість (або масу, або обсяг) матеріальних ресурсів, що проходять через даний пункт логістичного ланцюга в одиницю часу. Зауважимо, що часто в логістиці

інтенсивність матеріального потоку ототожнюють з його напруженістю [2; 5].

Відзначимо, що в деяких джерелах, крім перерахованих вище, згадується також такий відносний показник матеріального потоку, як його щільність [6]. У загальному випадку, під щільністю потоку розуміється кількість речовини, що проходить в одиницю часу через одиничну площу. У логістиці важко знайти аналог терміну «одинична площа» стосовно логістичного ланцюга. А тому застосування показника щільності матеріального потоку в даному контексті вважаємо недоцільним.

Враховуючи специфіку галузі, вважаємо за необхідне до основних характеристик матеріального потоку в готельно-ресторанному бізнесі віднести також наступні:

- номенклатура і асортимент;
- кількість ресурсів, що переміщуються;
- габаритні характеристики (обсяг, площа, лінійні розміри);
- маса (брутто, нетто);
- фізико-хімічні характеристики;
- вартісні характеристики;
- характеристики тари (упаковки);
- характеристики транспортного засобу (вантажопідйомність, вантажомісткість) [8].
- траєкторія руху (шлях) із зазначенням початкового, кінцевого і проміжних пунктів руху;
- тривалість (час у дорозі);
- ритмічність [7].

Також до характеристик матеріального потоку відноситься характер руху ресурсів в ньому: безперервний або дискретний.

З огляду на специфіку готельно-ресторанного бізнесу, особливу важливість має тривалість руху матеріальних ресурсів впродовж логістичного ланцюга, ритмічність, а також умови переміщення, що дозволяють зберегти належний рівень органолептичних та споживчих характеристик продукції.

Крім перерахованих вище показників, до характеристик матеріального потоку можуть відноситись також різні договірні зобов'язання, що пов'язані з переміщенням матеріальних ресурсів. Залежно від цілей аналізу, до числа характеристик матеріального потоку можуть бути додані також показники надійності, трудомісткості, гнучкості, маневреності та ін. Наповнюваність, ієрархізація і деталізація системи показників матеріальних потоків готельно-ресторанного бізнесу в кожному конкретному випадку може варіювати в залежності від поставлених цілей і очікуваних результатів аналітичної роботи.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, оптимальна система показників матеріального потоку підприємств готельно-ресторанної сфери повинна складатися як з абсолютних, так і з відносних величин; враховувати динамічний характер матеріальних потоків; описувати не тільки власне характеристики матеріальних ресурсів, але також і характеристики тари, упаковки, транспортних засобів і механізмів, а також характеристики логістичного ланцюга, впродовж якого здійснюється переміщення вантажів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні методики пошуку і відбору необхідних індикаторів в систему показників матеріальних потоків підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання при проведенні практичної аналітичної і управлінської роботи, пов'язаної з керуванням логістичним контуром підприємств готельно-ресторанної сфери.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язаними з уточненням впливу специфічних особливостей виробничої діяльності окремих підприємств на методику відбору показників матеріального потоку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### Література

1. Готельно-ресторанна справа: навч. посібник / Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.]; ред. Н. В. Якименко-Терещенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета-Прінт, 2019. 404 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43512>
2. Логістика у ресторанному господарстві: навчальний посібник / уклад. Т. В. Кравченко. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2017. 161 с.
3. Кучмеев О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств / О. О. Кучмеев // Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30(1). С. 99–103. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/30\\_1\\_2018/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/23.pdf)
4. Бондаренко О. С. Сутність та значення матеріальних потоків у логістичному управлінні підприємствами / О. С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 7. С. 53–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_7\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_7_15)



5. Бабій І. В. Характеристика поточкових процесів у логістичній системі підприємства / І. В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2(2). С. 108–111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_2\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(2)_24).

6. Мантулова А. В. Материальный поток как ключевой элемент складской логистики // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. 2017. № 1. С. 141–144.

7. Негреева В. В., Василёнок В. Л., Алексашкина Е. И. Логистика. Учебное пособие. СПб: Университет ИТМО, 2015. 85 с.

8. Чайка Т. Ю. Матеріальні потоки в готельно-ресторанному бізнесі: логістичний підхід / Т. Ю. Чайка // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2018»: тр. 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 5–7 грудня 2018 р. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. С. 149–151. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39241>

#### References

1. Ghoteljno-restoranna sprava: navch. posibnyk / N. V. Jakymenko-Tereshhenko [ta in.]; red. N. V. Jakymenko-Tereshhenko; Nac. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t». Kharkiv: Planeta-Print, 2019. 404 s. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43512>

2. Loghistryka u restorannomu ghospodarstvi: navchalnyj posibnyk / uklad. T. V. Kravchenko. Umanj: FOP Zhovtyj O. O., 2017. 161 s.

3. Kuchmjejev O. O. Osoblyvosti upravlinnja materialjnymy potokamy v loghistrychnykh systemakh torghoveljnykh pidpryjemstv / O. O. Kuchmjejev // Prychornomorsjki ekonomichni studiji. 2018. Vyp. 30(1). S. 99–103. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/30\\_1\\_2018/23.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/23.pdf)

4. Bondarenko O. S. Sutnistj ta znachennja materialjnykh potokiv u loghistrychnomu upravlinni pidpryjemstvamy / O. S. Bondarenko // Investyciji: praktyka ta dosvid. 2010. # 7. S. 53–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2010\\_7\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_7_15)

5. Babij I. V. Kharakterystyka potokovykh procesiv u loghistrychnij systemi pidpryjemstva / I. V. Babij // Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho unyversytetu. Ekonomichni nauky. 2015. # 2(2). S. 108–111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_2\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(2)_24)

6. Mantulova A. V. Materyal'nyj potok kak kljuchevoj element skladskoj loghistryky // Vestnyk molodykh uchennykh Samarskogho ghosudarstvennogho ekonomyčeskogho unyversyteta. 2017. # 1. S. 141–144.

7. Neghreeva V. V., Vasylenok V. L., Aleksashkina E. Y. Loghistryka. Uchebnoe posobyje. SPb: Unyversytet YTMO, 2015. 85 s.

8. Chaika T. Yu. Materialjni potoky v ghoteljno-restorannomu biznesi: loghistrychnyj pidkhid / T. Yu. Chaika // Doslidzhennja ta optymizacija ekonomichnykh procesiv «Optimum-2018»: tr. 14-ji Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 5–7 ghrudnja 2018 r. Kharkiv: NTU «KhPI», 2018. S. 149–151. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39241>

**Бабич Дмитро Володимирович**

*доктор економічних наук, професор*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

**Бабич Дмитрий Владимирович**

*доктор экономических наук, профессор*

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

**Babich Dmitry**

*Doctor of Economics, Professor*

*Kharkiv National University named after V.N. Karazin*

**Трофімова Анна Сергіївна**

*магістрант*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Трофимова Анна Сергеевна**

*магістрант*

*Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина*

**Trofimova Anna**

*Undergraduate of the*

*Kharkiv National University named after V.N. Karazin*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6581

## СПОНСОРСТВО ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ

## СПОНСОРСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

## SPONSORSHIP AS AN EFFECTIVE TOOL OF MARKETING COMMUNICATIONS SHOPPING CENTERS

**Анотація.** У статті розглянуті поняття, мета, різновиди та вплив спонсорства на маркетингову діяльність торговельного центру. Передумови виникнення так званих синтетичних засобів маркетингової комунікації (ті, що об'єднують декілька основних засобів одночасно). Оскільки спонсорська діяльність серед інших синтетичних засобів маркетингової комунікації на території України демонструє стабільний приріст, то це вказує на дієздатність інструменту.

Збільшення кількості різноманітних заходів, що мають свою аудиторію та пильна увага до них зі сторони ЗМІ створюють необхідні умови для впровадження спонсорства як інструменту маркетингової комунікації. Це дозволяє зміцнити та покращити своє положення на ринку, збільшити впізнаваність, розширити цільову аудиторію, досягти лояльності громадськості, зацікавити потенційних партнерів та привабити нових відвідувачів до торговельного центру.

Розглянуті основні завдання спонсорства на широких колах громадськості, на цільових ринках та на існуючих орендарях.

Проведено аналіз напрямків спонсорської діяльності та виділено окремі галузі, де доцільно його застосувати.

Розроблено спонсорський пакет. Послідовний план дій для спонсора, що дозволить структурувати всі данні для досягнення позитивного результату.

**Ключові слова:** спонсор, спонсорство, реципієнт, маркетингова комунікація.

**Аннотация.** В статье рассмотрены понятие, цель, виды и влияние спонсорства на маркетинговую деятельность торгового центра. Предпосылки возникновения так называемых синтетических средств маркетинговой коммуникации (те,



что объединяют несколько основных средств одновременно). Поскольку спонсорская деятельность среди других синтетических средств маркетинговой коммуникации на территории Украины демонстрирует стабильный прирост, то это указывает на гееспособность инструмента.

Увеличение количества разнообразных мероприятий, имеющих свою аудиторию и пристальное внимание к ним со стороны СМИ создают необходимые условия для внедрения спонсорства как инструмента маркетинговой коммуникации. Это позволяет укрепить и улучшить свое положение на рынке, увеличить узнаваемость, расширить целевую аудиторию, достичь лояльности общественности, заинтересовать потенциальных партнеров и привлечь новых посетителей в торговый центр.

Рассмотрены основные задачи спонсорства на широких кругах общественности, на целевых рынках и на существующих арендаторах.

Проведен анализ направлений спонсорской деятельности и выделены отдельные отрасли, где целесообразно его использовать.

Разработан спонсорский пакет. Последовательный план действий для спонсора, что позволит структурировать все данные для достижения положительного результата.

**Ключевые слова:** спонсор, спонсорство, реципиент, маркетинговая коммуникация.

**Summary.** The article considers the concepts, purpose, types and impact of sponsorship on the marketing activities of the shopping center. Prerequisites for the emergence of so-called synthetic means of marketing communication (those that combine several basic means simultaneously). As sponsorship activity among other synthetic means of marketing communication on the territory of Ukraine shows a steady increase, this indicates the effectiveness of the tool.

Increasing the number of different events that have their audience and close attention to them by the media create the necessary conditions for the introduction of sponsorship as a tool of marketing communication. This allows you to strengthen and improve your market position, increase visibility, expand your target audience, achieve public loyalty, attract potential partners and attract new visitors to the mall.

The main tasks of sponsorship in the general public, in target markets and in existing tenants are considered.

The analysis of the directions of sponsorship activity is carried out and individual industries are identified where it is advisable to use it.

A sponsorship package has been developed. A consistent action plan for the sponsor that will structure all the data to achieve a positive result.

**Key words:** sponsor, sponsorship, recipient, marketing communication.

**Постановка проблеми.** У маркетингу є досить багато різносторонніх інструментів, за допомогою яких підприємство може ефективно розвиватися. Одним із таких інструментів маркетингових комунікацій є спонсорство, дана діяльність використовується досить широко та поєднує в собі ще й рекламу та зв'язки з громадськістю, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей.

Загальновідомим фактом є те, що зараз на ринку товарів чи послуг споживач отримує не просто товар або послугу, а цілий комплекс емоцій, відчуттів, все це створюється завдяки маркетинговим комунікаціям. Сьогодні деякі засоби маркетингової комунікації втрачають свої позиції, тому відбувається пошук нових інструментів, які б мали більш високий вплив та об'єднували в собі сильні сторони інших видів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Ролі спонсорства в маркетингу як інструменту маркетингових комунікацій приділяли увагу багато науковців. Вивченням маркетингу та маркетингової діяльності займалися як зарубіжні, так і вітчизня-

ні вчені: Ф. Котлер [9], М. Вебер [15], Р. Бест [14], М. Портер [16], Войчак А. В. [17], Голубков Є. П. [18], Ноздрьова Р. Б. [19] та інші. Дослідженням напрямку спонсорства в розвитку маркетингу присвячені праці вчених-економістів: П. Пельсмакер [22], Ф. Джефкінс [20], Братко О. С. [7], Гордіна І. І. [21], Божкова В. В., Мельник Ю. М. [23], Норіцина Н. І. [24], Балабанова Л. В. [8] та інші.

Результати застосування спонсорства як маркетингового інструменту в сучасному середовищі потребує додаткових досліджень та вивчення.

**Постановка мети.** Мета даної статті — визначення впливу спонсорства, як інструмента маркетингової комунікації торговельного центру та впливу на його імідж.

Важливою закономірністю є те, що аудиторія більш лояльна до спонсора та позитивно реагує на нього, а відсутність рекламного шуму дозволяє концентровано та в повній мірі донести інформацію. Зараз спонсорство має велику актуальність, а механізм його впровадження дозволяє торговельним

центрам реалізувати проекти, які недоступні для інших видів маркетингової комунікації. Високий рівень обізнаності споживачів та постійно зростаючі вимоги потребують вдосконалених методів впливу, які не лише інформують, але й комплексно розвивають знання про торговельні центри, враховуючи його філософію та імідж.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингова політика та комунікації є важливою складовою для розвитку та функціонування підприємства. Одним із напрямків маркетингових комунікацій є спонсорство. За визначенням Братко О. С. [7], спонсорство — це співпраця на взаємовигідних умовах між спонсором, тим хто надає матеріальну допомогу чи послугу, та реципієнтом (об'єктом), тим хто одержує допомогу для досягнення своїх потреб та задля досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей [7, с. 240].

Спонсорство не можна порівнювати з благодійністю або меценатством, оскільки допомагаючи об'єктові, спонсор, в першу чергу, прагне досягти своїх маркетингових чи корпоративних цілей. Взаємовигідні умови є головним критерієм для спонсора і об'єкта: об'єкт отримує матеріальну або грошову допомогу на підготовку та проведення заходу, спонсор в свою чергу має змогу встановити комунікацію з аудиторією [7].

Розширення знання про торговельний центр завжди має позитивні наслідки. Це досягається завдяки засобу прямої реклами під час заходу, оскільки назва торговельного центру та його логотип буде присутній в засобах масової інформації. Рекламні можливості торговельного центру обмежені на фоні усіх товарів, що представлені у рекламі, так як споживач вважає рекламу ТЦ менш цікавою, ніж рекламу брэнда. При цьому ТЦ повинні враховувати специфіку сприйняття реклами своєю аудиторією для того, щоб покращувати взаємовідносини [6].

Формування та розвиток взаємовідносин торговельного центру та об'єкту досягається за рахунок об'єднання іміджів торговельних центрів та програми, що сприяє створенню асоціативних зв'язків. ТЦ асоціює себе з об'єктом спонсорства і таким чином намагається спроектувати на себе усі позитивні характеристики, а найголовніше — позитивні почуття, що з об'єктом пов'язані. Це не є інформаційним паразитизмом, оскільки під час проведення заходів, аудиторія знаходиться у піднесеному настрої і цей фактор нівелює наявність реклами під час події.

Демонстрація нових орендних площ або змін на території торговельного центру, що дозволяє у неформальній обстановці презентувати широкий публіці та потенційним орендарям приміщення площі або

центр в цілому. Наприклад, ТЦ надає неорендовану нічим площу для проведення культурного заходу чи виставки. Це спрямує аудиторію об'єкта та ЗМІ до незайнятої площі, демонструє її характеристики, технічне оснащення та готовність для подальшого використання її орендарем [10].

Спонсорство, як інструмент маркетингових комунікацій включає в себе дві складові: вибір спонсорського пакету та оцінку ефективності [7].

Перша складова — вибір спонсорського пакету, під час якого потрібно розробити план за наступними пунктами:

1. Визначити цілі: до цілей можна віднести підвищення рівня знань про торговельний центр, покращення відносин з громадськістю, формування певного іміджу, тощо. Діапазон досить великий і є можливість досягнення декількох цілей одночасно. Головне — чітко сформулювати та визначити цілі, це дасть в подальшому можливість для розрахунку ефективності [7].

2. Відповідність іміджу торговельного центру, філософії його аудиторії до галузі спонсорства: на цьому етапі необхідно визначити, чи відповідає спонсорський пакет поставленим цілям. Якщо необхідно покращити відносини з громадськістю, то кращого результату надають проекти соціальної підтримки [7].

3. Вибір цільової аудиторії: цей пункт тісно пов'язаний з попереднім. Потрібно чітко та максимально точно описати цільову аудиторію: вік, звички, рівень доходу, тощо. Знання переваг та планів цільової аудиторії ТЦ значно покращать показники ефективності.

4. Додаткове рекламне стимулювання: після проведення аналізу комунікаційних каналів, що задіяні для популяризації заходу, необхідно перевірити на сумісність його з цільовою аудиторією. Після цього слід розробити низку заходів за допомогою інструментів маркетингових комунікацій для збільшення стимулювання [7].

5. Визначення бюджету: ця складова залежить від загального бюджету торговельного центру, а зокрема від частини бюджету виділеного на маркетингові комунікації [7].

Тепер розглянемо другу складову, а саме оцінку ефективності, оскільки вона майже напряду залежить від правильності визначення цілей і часто носить формальний характер. Вона більш пов'язана з масштабом висвітлення заходу чи події в ЗМІ та зацікавленістю аудиторії реципієнта. По закінченню є можливість порівняти фактичні результати з запланованими і отримати кількісні показники. Результатом буде позитивне збільшення знання

марки, підвищення лояльності цільової аудиторії, підвищення іміджу ТЦ після проведення спонсорського заходу [7; 11; 12].

Спонсорство дозволяє охопити специфічні цільові аудиторії, які важкодоступні для інших маркетингових технологій. Одним із найважливіших завдань торговельних центрів є формування пулу орендарів: для досягання зацікавленості окремих брендів потрібно постійно розширювати цільову аудиторію, наповнюючи її досить специфічними секторами. З економічної точки зору, спонсорство має кращу ефективність у порівнянні з рекламою, оскільки є повна відсутність іншого рекламного та інформаційного шуму: реципієнт рекламує торговельний центр для висвітлення його причетності до події, окремо від рекламних блоків. Все це відбувається на позитивному емоційному фоні, оскільки під час заходу реципієнт згадує спонсора у позитивному форматі, висвітлюючи його кращі характеристики. Таке поєднання створює можливість розпочати взаємовідносини навіть з тими, хто закритий до традиційних засобів комунікацій, що також дуже важливо для укріплення позицій на ринку торговельних центрів. Кількісна оцінка ефективності: якщо чітко визначити цілі спонсорства, то є можливість розрахувати кількісні показники досягнення цих цілей, тобто розрахувати ефективність. Використання своїх площ в якості ресурсів — найкраща та найсильніша сторона спонсорства для торговельних центрів: вона збільшує чисельність своєї аудиторії, демонструє всі переваги, рекламує не лише торговельний центр, а й площі для оренди потенційним орендарям.

Ефективність від спонсорства напряму залежить від зв'язку між ними, а саме через трирівневий взаємозв'язок між спонсором, об'єктом та споживачем (рис. 1).

1. Об'єкт — споживач: чим вище інтерес та зв'язок між ними, тим більший ефект принесе спонсорська діяльність.

2. Об'єкт — спонсор: якщо між ними немає відповідності та взаємозв'язку, то є велика ймовірність того, що аудиторія об'єкту з обуренням віднесеться до спонсора, що приведе до негативних наслідків, а відповідно й до неефективного результату від спонсорської діяльності.

3. Споживач — спонсор: відомо, що ефективна спонсорська діяльність представляє собою так званий «емоційний» елемент, за допомогою якого можна налагодити взаємозв'язок із споживачами.

Розподіл завдань за типом цільової аудиторії є досить умовним, оскільки формування позитивних поглядів у широких громадських колах буде сприяти формуванню подібного образу як у цільових клієнтів, так і у існуючих орендарів. Якщо взяти до уваги те, що діяльність торговельних центрів спрямована на широку публіку, то залежність від думки більшості стає ще більш вагомим фактором (рис. 2).

Для спонсорської діяльності завжди є вільне місце у суспільному житті, у статті розглянуто найпопулярніші галузі, що мають споріднені аудиторії з торговельними центрами: спорт, мистецтво та соціальна сфера, охорона здоров'я, освіта та наука, соціальна підтримка, екологія, інформаційне спонсорство [2; 3; 7].

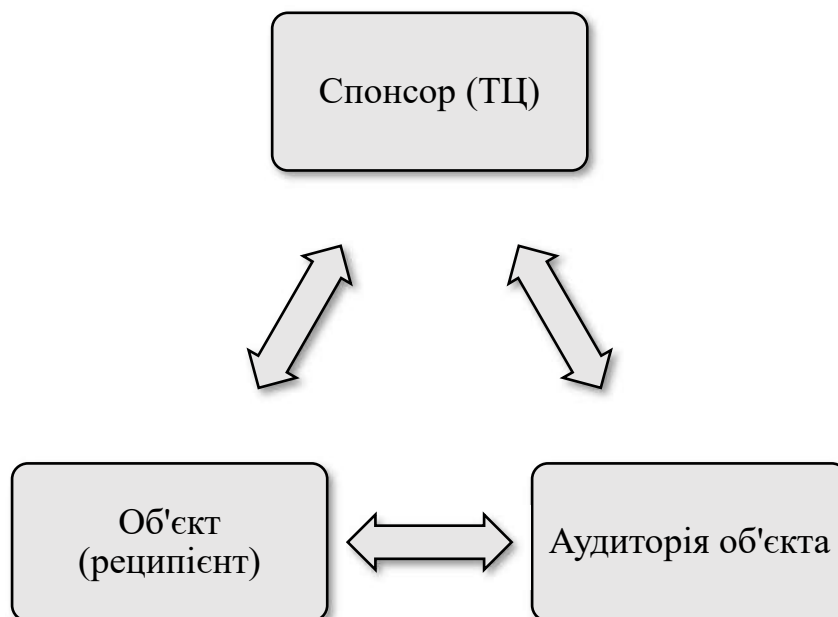


Рис. 1. Трирівневий взаємозв'язок спонсорської діяльності

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1; 4; 7]



Рис. 2. Схема спонсорських комунікацій

Джерело: розроблено автором на основі джерел [7, с. 243–244; 13]

**Спорт.** Сюди можна віднести не лише змагання та команди, а й будівництво споруд, спортивне обладнання та його експлуатація. Спонсорство в галузі спорту створює нові унікальні комунікації. Події зі світу спорту широко обговорюються в ЗМІ, а спортсмени мають великий авторитет та формують суспільну думку в багатьох аспектах. Особливо вдалим буде проведення змагань, нагородження переможців або проведення прес-конференцій на території торговельного центру [2].

**Соціальна сфера та мистецтво.** Спонсорство виставок, музеїв, видавництва надає іміджу торговельному центру, а також респектабельності та суспільної значущості. Допомога театрам, галереям та їх діячам створює ідеальний образ ТЦ, що живе зі своєю аудиторією в одному ритмі.

**Охорона здоров'я.** Підтримка лікарень, вклад у медичне обладнання, препарати та допомогу хворим посилює імідж соціальної відповідальності торговельного центру.

**Освіта та наука.** Підтримка навчальних закладів, гранти та стипендії викликають зацікавленість у підвищенні рівня підготовки майбутніх фахівців. Також спонсорство науково-дослідницьких центрів відкриває можливість для розробки нових перспективних ідей, що дозволять розвивати нові технології, за рахунок яких можна отримати перевагу над конкурентами.

**Соціальна підтримка.** Конкурси, фестивалі, міські свята, допомога незахищеним групам населення та різноманітні акції — розповсюджений вид спонсорства. Торговельні центри виступають



спонсорами як на разові акції допомоги, так і заходи на постійній й довгостроковій основі. Як правило, органи державної влади підтримують подібні заходи та надають ТЦ певні пільги, залежно від розмірів соціальної допомоги. В даному випадку налагоджується зв'язок не тільки із цільовою аудиторією, а ще з'являється позитивна комунікація з органами влади.

**Екологія.** Підтримуючи природоохоронні заходи, наприклад, такі як озеленіння, компанії, що розробляють енергоефективні, ресурсозберігаючі технології формують імідж ТЦ, що залучений до вирішення глобальних проблеми та переймається довкіллям.

**Інформаційне спонсорство.** Надійний інструмент, тому що служби зв'язків із громадськістю гарантовано донесуть повідомлення у потрібних каналах інформування. Перед тим, як залучити ЗМІ в якості інформаційного спонсора потрібно переконатись у його можливостях, а саме: вихід на цільову аудиторію, радіус та масштаб охоплення, рейтинг каналу зв'язку та його можливий вплив на соціальну думку. Інформаційний спонсор надає канали теле-, радіоефіру, площі на друкованих виданнях та веб-ресурсах, в свою чергу ТЦ отримує цілий пакет послуг. В нього зазвичай входять: розміщення логотипу на програмах заходу, вуличних щитах, буклетах та постерах, оголошення подяки від організаторів та рекламні брошури у рамках заходу. Цей тип спонсорства продовжує набирати популярність та активно розширює аудиторію торговельного центру.

Спонсорство як інструмент маркетингових комунікацій є дуже привабливим для торговельних центрів та напрямків діяльності об'єктів, бо це дає

йому можливість реалізувати й показати себе одразу на декількох джерелах просування. Це означає, що тут присутня синергія, вона не тільки дозволяє об'єднати маркетингові складові разом, але й допомагає кожному елементу підвищити свою ефективність та посилити ефективність усіх інших засобів.

**Висновки досліджень.** Маркетинг торговельного центру можна порівняти зі складним механізмом, який складається з багатьох складових та залежить від великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому для постійного розвитку та підтримання зв'язків з своєю аудиторією потребує складних, синтетичних засобів маркетингової комунікації.

З одного боку, йому потрібна увага зі сторони громадськості для підтримання своєї діяльності, з іншого боку потрібні специфічні цільові аудиторії для постійного задоволення актуальних потреб споживача. Спонсорство досі не асоціюється у людей з рекламою, що дає змогу підвищувати імідж та лояльне відношення, доносити концентровану інформацію до цільової аудиторії та за слушної нагоди демонструвати вільні або потенційно вільні площі, технічні та фінансові можливості торговельним центрам. Навіть якщо після проведення заходу учасник не одразу піде до центру, інформація в його підсвідомості буде ототожнювати спонсора з позитивною атмосферою. В підсумку, ефективність спонсорської діяльності пов'язана з ростом потенційних партнерів, що дозволяє торговельним центрам не просто погоджуватись на умови для заповнення своїх площ, а обирати серед декількох претендентів. Це дає змогу створити більш балансований набір з надійних орендарів, що гарантує стабільне отримання прибутку.

#### Література

1. Athanasopoulou P., & Sarli E. The development of new sponsorship deals as new business-to-business services // Journal of Business & Industrial Marketing, 2015. PP. 552–561.
2. Bachleda C., Fakhra A., & Elouazzani Z. Quantifying the effect of sponsor awareness and image on the sports involvement–purchase intention relationship // Sport Management Review. 2016. PP. 293–305.
3. Becker-Olsen K. L., & Hill R. P. The impact of sponsor fit on brand equity: The case of nonprofit service providers // Journal of Service Research. 2006. PP. 73–83.
4. Bruhn M., & Holzer M. The role of the fit construct and sponsorship portfolio size for event sponsorship success: A field study // European Journal of Marketing. 2015. PP. 874–893.
5. Cahill J., & Meenaghan T. Sponsorship at O2 — «The belief that repaid» // Psychology & Marketing. 2013. PP. 431–443.
6. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика. Київ, 2009. 320 с.
7. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. Тернопіль, 2006. 275 с.
8. Балабанова Л. В. Паблік рилейшнз: Навч. посіб. Київ, 2015. 528 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Москва, Санкт-Петербург, Киев. 2007. 647 с.
10. Соловйова О. М. Маркетинг торгових центрів: актуальні кроки, щоб вижити в нових реаліях. 2017.

11. Козирева О. М. Актуальні питання розвитку торговельних центрів. 2016. С. 55–59.
12. Король В. І. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань, 2018. 191 с.
13. Соловей Н. Спонсорство як один із видів маркетингових комунікацій. 2011. С. 30–33.
14. Р. Бест. Маркетинг от потребителя. 2019. 760 с.
15. Weber M. *Economy and Society*. Vol. I. Berkeley: University of California Press, 1978. 1460 p.
16. Портер М. Конкурентна перевага. 2005. 715 с.
17. Войчак А. М., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження. Київ, 2007. 408 с.
18. Голубков Е. П. Основы маркетинга. 1999. 656 с.
19. Ноздрьова Р. Б. Маркетинг: як перемагати на ринку. 1991. 304 с.
20. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз. 2003. 220 с.
21. Годрина И. И. Спонсорство как социальная технология управления имиджем организаций. 2006. 189 с.
22. De Pelsmacker Patrick. *Marketing Communications*. 2010. 689 p.
23. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту. Київ, 2009. 200 с.
24. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій. Київ, 2003. 120 с.

### References

1. Athanasopoulou P., & Sarli E. The development of new sponsorship deals as new business-to-business services // *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2015. PP. 552–561.
2. Bachleda C., Fakhar A., & Elouazzani Z. Quantifying the effect of sponsor awareness and image on the sports involvement–purchase intention relationship // *Sport Management Review*. 2016. PP. 293–305.
3. Becker-Olsen K. L., & Hill R. P. The impact of sponsor fit on brand equity: The case of nonprofit service providers // *Journal of Service Research*. 2006. PP. 73–83.
4. Bruhn M., & Holzer M. The role of the fit construct and sponsorship portfolio size for event sponsorship success: A field study // *European Journal of Marketing*. 2015. PP. 874–893.
5. Cahill J., & Meenaghan T. Sponsorship at O2 — «The belief that repaid» // *Psychology & Marketing*. 2013. PP. 431–443.
6. Dibrova T. G. *Marketing communications policy: strategy, domestic practice*. Kyiv, 2009. 320 p.
7. Bratko O. S. *Marketing Communications Policy: A Textbook*. Ternopil, 2006. 275 p.
8. Balabanova L. V. *Public Relations: Textbook*. way. Kyiv, 2015. 528 p.
9. Philip Kotler *Marketing Essentials*. Moscow, Saint Peterburg, Kyiv. 2007. 647 p.
10. Solovyova O. M. *Shopping mall marketing: relevant steps to survive in new realities*. 2017.
11. Kozyreva O. M. Current issues of shopping center development. 2016. PP. 55–59.
12. Korol V. I. *Marketing communications: a textbook*. Uman, 2018. 191 p.
13. Solovei N. Sponsorship as a type of marketing communications. 2011. PP. 30–33.
14. Best P. *Marketing from the consumer*. 2019. 760 p.
15. Weber M. *Economy and Society*. Vol. I. Berkeley: University of California Press, 1978. 1460 p.
16. Porter M. *Competitive advantage*. 2005. 715 p.
17. Voichak A. M., Fedorchenko A. V. *Marketing research*. Kyiv, 2007. 408 p.
18. Golubkov E. P. *Marketing basics*. 1999. 656 p.
19. Nozdreva R. B. *Marketing: how to win the market*. 1991. 304 p.
20. Jeffkins F., Yadin D. *Public Relations*. 2003. 220 p.
21. Godrina I. I. Sponsorship as a social technology for managing the image of organizations. 2006. 189 p.
22. De Pelsmacker Patrick. *Marketing Communications*. 2010. 689 p.
23. Bozhkova V. V., Melnik Y. M. *Advertising and sales promotion*. Kyiv, 2009. 200 p.
24. Noritsyna N. I. *Marketing policy of communications*. Kyiv, 2003. 120 p.

**Беркова Оксана Петрівна**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри міжнародного туризму та країнознавства*

*Національний авіаційний університет*

**Беркова Оксана Петровна**

*кандидат экономических наук,*

*доцент кафедры международного туризма и страноведения*

*Национальный авиационный университет*

**Berkova Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor of the*

*Department of International Tourism and Country Studies*

*National Aviation University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6567

**ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ  
В УМОВАХ COVID-19**

**ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ  
В УСЛОВИЯХ COVID-19**

**TRENDS IN MARKETING TECHNOLOGIES  
IN THE TOURISM SECTOR AND IN THE MINDS  
OF COVID-19**

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та практичні підходи щодо визначення терміну «маркетингові технології» в туристичній сфері та їх використання в умовах карантинних обмежень та пандемії COVID-19.

У статті розкрито тему особливостей використання соціальних медіа, відеомаркетингу, контекст-маркетингу, технологій віртуальної реальності в загальному комплексі маркетингу туристичних компаній.

В статті висвітлено ключові умови для побудови інтерактивної комунікації з цільовою аудиторією з врахуванням особливостей просування бізнесу завдяки новітнім маркетинговим технологіям 2020 року, які суттєво відрізняються від підходів інформування аудиторії у 2019 році.

Зазначено важливі аспекти для формування довіри до компанії/товару/послуги шляхом формування активної спільноти лояльної аудиторії в соціальних мережах.

В результаті проведеного дослідження запропоновано алгоритм ефективного використання новітніх маркетингових технологій як складової комплексу маркетингу для просування бізнесу. Наведені в статті дані та пропозиції про тенденції в світі можуть бути використані українськими туристичними компаніями для підвищення ефективності просування туристичних послуг в умовах COVID-19 та післяепідемічного періоду.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингові технології, тенденції в сфері маркетингу, відеомаркетинг, SMM, технології віртуальної реальності.

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические и практические подходы к относительно определению термина «маркетинговые технологии» в туристической сфере и их использования в условиях карантина и пандемии COVID-19. В статье раскрыта тема особенностей использования социальных медиа, видеомаркетинг, контекст-маркетинга, технологий виртуальной реальности в общем комплексе маркетинга компании.



В статье освещены ключевые условия для построения интерактивной коммуникации с целевой аудиторией с учетом особенностей продвижения бизнеса благодаря новейшим маркетинговым технологиям 2020 года, существенно отличается от подходов информирования аудитории в 2019 году.

Указано важные аспекты для формирования доверия к компании/ товару/услуге путем формирования активного сообщества лояльной аудитории в социальных сетях.

В результате проведенного исследования предложен алгоритм эффективного использования новейших маркетинговых технологий как составляющей комплекса маркетинга для продвижения бизнеса. Приведенные в статье данные и предложения о тенденциях в мире могут быть использованы украинскими туристическими компаниями для повышения эффективности продвижения туристических услуг в условиях COVID-19 и постэпидемического периода.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговые технологии, тенденции в сфере маркетинга, видеомаркетинг, SMM, технологии виртуальной реальности.

**Summary.** The article considers theoretical and practical approaches to the definition of the term «marketing technologies» in the tourism sector and their use in the context of quarantine restrictions and the COVID-19 pandemic. The article reveals the topic of the peculiarities of the use of social media, video marketing, context-marketing, virtual reality technologies in the general marketing complex of the company.

The article highlights the key conditions for building interactive communication with the target audience, taking into account the peculiarities of business promotion through the latest marketing technologies in 2020, which differ significantly from the approaches to informing the audience in 2019.

Important aspects for building trust in the company / product / service by forming an active community of loyal audience in social networks are indicated.

As a result of the research the algorithm of effective use of the newest marketing technologies as a component of a marketing complex for business advancement is offered. The data and suggestions on world trends presented in the article can be used by Ukrainian travel companies to increase the efficiency of promotion of tourist services in the conditions of COVID-19 and the post-epidemic period.

**Key words:** marketing, marketing technologies, marketing trends, video marketing, SMM, virtual reality technologies.

**Постановка проблеми.** З ростом економіки за останні кілька десятиліть туристична індустрія стала однією з найбільших прибуткових галузей у світі. За даними Всесвітньої ради з туризму і подорожей, на світовий туристичний сектор припадає 10,3% світового ВВП і 330 мільйонів робочих місць, що становить майже кожен десяту роботу.

Проте навіть при такому стрімкому зростанні доходів туристичної сфери, кожне підприємство має необхідність знаходити в пошуку нових та інноваційних способів просування свого бренду та залучення нових клієнтів.

Основний виклик постав перед туристичними брендами в 2020 році. COVID-19 зупинив більшість компаній цього величезного сектору економіки, що призвело до змін маркетингових стратегій, використання новітніх технологій та диверсифікації асортименту послуг. Зараз настав час, коли ми бачимо, хто має найбільш гнучкі та креативні команди з маркетингу.

Спираючись на розуміння ситуації в світі, проаналізовано особливості застосування новітніх методів та технологій маркетингу в 2020 році, що допомагають туристичним підприємствам ефективно організувати свою роботу та залучати споживачів нових цільових аудиторій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями маркетингу, особливостями його розвитку в туристичному секторі, тенденціями розвитку та впровадженням новітніх маркетингових методик приділяється значна увага як зарубіжними науковцями, так і вітчизняними.

Питання забезпечення маркетингових технологій в управлінні туристичним підприємством вивчали вчені: Д. Еванс [6], В. Ф. Кифяк [7; 8], К. О. Литвиненко [9], Е. Орсберн [10], Нілід [4], Т. В. Ляденко [3] та інші. Теоретичне та практичне значення маркетингових технологій в туристичній сфері в умовах COVID-19 досліджене не достатньо, що доводить актуальність теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Аналіз тенденцій розвитку маркетингової діяльності та маркетингових технологій на туристичному ринку в умовах роботи підприємств під час COVID-19 та зниження попиту на послуги.

**Виклад основного матеріалу.** Туристичні компанії в сучасних умовах повинні здійснювати маркетингові комунікації не тільки зі своїми клієнтами, але й з посередниками, з якими взаємодіють, а також з різними представниками громадськості, що можуть впливати на поведінку потенційних покупців при виборі туристичної компанії.

Найповніший набір комунікацій, необхідний для успішного конкурентного існування фірми в умовах карантинних обмежень на туристичному ринку складається з таких компонентів: PR, SMM, відео-маркетинг, технології віртуальної реальності, Context-Aware Marketing, адаптація вебсайтів для мобільних додатків та інфлюенс-маркетинг. Наповнення у туристичній індустрії продовжує розвиватися, оскільки поведінка клієнтів змінюється, а бренди намагаються адаптуватися. Споживачі вимагають нових захоплюючих форм контенту, адаптованого саме для них, яким обмінюються по безлічі каналів [6, с. 136].

Ці зміни в поведінці у поєднанні з новими поглядами щодо галузі породили безліч нових тенденцій у секторі туризму. Приблизно 74% споживачів подорожей з нетерпінням знову очікують частих поїздок, і для компаній, які сподіваються виділитися серед конкурентів та донести свій вміст до охочих мандрівників, існують тенденції, які вони повинні знати та використовувати у своїй роботі задля ефективного просування бренду підприємства та приваблення нових споживачів.

**1. Маркетинг з урахуванням контексту (Context-Aware Marketing).** Для успішної роботи туристичного підприємства та пізнаваності бренду завжди було важливо, щоб маркетингова стратегія була актуальною, проте зараз, як ніколи, для компаній надзвичайно важливо реалізовувати себе, будучи чутливими до глобальних подій.

Тобто, туристичним підприємствам важливо звертатися до теми пандемії та не ігнорувати її. Наприклад, реклама, яка сприяє швидким продажам та зниженню цін, не визнаючи проблем зі здоров'ям, виглядає «глухою» і може залишити у людей негативне враження про бренд, яке триватиме набагато довше, ніж обмеження на поїздки. Варто визнавати поточну ситуацію, оскільки це буде свідчити про те, що туристичне підприємство дбає про своїх клієнтів і поважає чинні норми охорони здоров'я [1, с. 42]. На основі вивчення тенденцій успішного впровадження маркетингових технологій, можна стверджувати, що дієвим рішенням буде залучити персонал лікарні та основних працівників, які потребують місця для ізоляції; поширення дописів у блозі з улюбленими місцевими компаніями для підтримки; крім цього, цільову аудиторію приваблює інформація про те які дії впроваджують підприємства для захисту своїх гостей. Вагомим прикладом є бренд готелів Hyatt, який розпочав ініціативу у партнерстві з Headspace, програмою для медитації, під назвою «Отримайте трохи Headspace з Hyatt». Акція надає аудиторії Hyatt тридцятиденну безкоштовну пробну версію

Headspace для членів World of Hyatt у додатку World of Hyatt. Кампанія Hyatt одночасно надає своїм членам цінну та актуальну пропозицію, а також визнає стресові обставини для їх бізнесу та клієнтів. Це також заохочує клієнтів взаємодіяти з додатком World of Hyatt.

**2. Зручне використання вебсайту в мобільному девайсі.** Згідно з доповіддю Google, 48% користувачів смартфонів у США ознайомлюються із асортиментом турів, бронюють та планують всю свою поїдку на мобільному пристрої. Мобільна версія сайту чи додатку повинна бути на високому рівні. Користувачі повинні мати можливість виконувати ті самі завдання на мобільних пристроях, що і на веб-сайті. Дослідження також виявило, що 33% користувачів смартфонів негативно сприймають бренд, якщо мобільна версія працює повільно, тому дуже важливо протестувати свій додаток та впровадити удосконалення при необхідності [3, с. 79]. Для оптимізації продажів після зниження захворюваності та COVID-19, ефективним рішенням вже зараз буде спрямування маркетингових зусиль на розробку мобільних додатків або покращення версій веб-сайту компанії. Наприклад, Marriott розробив програму, що полегшує пошук та бронювання номеру в готелі. Це також дозволяє учасникам використовувати додаток як ключ від своєї кімнати, вони мають можливість обійти реєстрацію та вирушити прямо до своїх апартаментів.

Після реєстрації учасники програми лояльності можуть також запросити додаткові зручності, такі як шампунь та спілкування з консьєржем. Marriott використовує мобільні можливості за рамками простого бронювання чи планування поїздки та включає функції, які можна знайти лише на мобільних пристроях. Коли подорожі відновлять, спостерігається тенденція, що все більше людей замовлятимуть номер на мобільному телефоні.

**3. Розширене використання віртуальної реальності.** Популярність віртуальної реальності поступово зростає протягом останніх кількох років, і правильним рішенням у 2020 році буде включення її розвитку у туристичні маркетингові плани компанії. Віртуальна реальність надає споживачам — прихильникам мандрів, шанс відчувати дестинації, не виходячи з дому. Мета застосування віртуальної реальності полягає в тому, щоб споживачі пережили емоції та враження від поїздки віртуально, а потім забажали особисто. Компанії залучають споживачів, надавши їм детальне та гарно оформлене представлення пункту призначення.

Наприклад, острів Гамільтон співпрацює з Qantas та Samsung, щоб створити відео, яке споживачі

з окулярами віртуальної реальності можуть переглядати в 3D. Відео дозволяє споживачам відчути Великий Бар'єрний риф, поле для гольфу на чемпіонаті острова Гамільтон, пляж Уайтхейвен та кабіну літака. У споживачів із окулярами для віртуальної реальності відео викликає відчуття, що вони справді на пляжі.

**4. Відеомаркетинг.** Популярність відеомаркетингу буде продовжувати зростати в 2020 році, коли споживачі шукатимуть відео туристичних напрямків при виборі та плануванні майбутньої поїдки, проте маркетологи більше не можуть покладатися лише на попередньо записаний матеріал. Популярність прямих трансляцій зростає, оскільки споживачі більше зацікавлені в перегляді відео в прямому ефірі. Дослідження прогнозують, що до кінця 2020 року 82% трафіку в Інтернеті буде здійснюватися без попереднього запису [2, с. 86]. Відео в реальному часі допомагає заощадити економічні ресурси, завдяки чому бренди можуть звести виробничі витрати до мінімуму. Оскільки проведення в приміщеннях маркетингових заходів зараз не є можливим, туристичним підприємствам варто подумати про проведення віртуальних подій у прямому ефірі, таких як віртуальна дегустація вин, запитання та відповіді з впливовою людиною в галузі подорожей тощо [6, с. 72].

Airbnb виконав видатну роботу з просування своєї ініціативи «Досвід» в мережі. Багато клієнтів не можуть мати можливості особисто відвідувати заходи, але вони можуть взяти участь у занятті з виготовлення емпанади, потренуватися у волейболі від п'ятикратного олімпійця або відвідати семінар з інтерпретації улюблених пісень мовою жестів — все у вашій вітальні. Усі ці заходи покладаються на прямі відеотехнології та є чудовим способом залучити цільову аудиторію. Вони також створюють цінність бренду для клієнтів, які зараз шукають розваги, створюючи позитивні асоціації з іміджем компанії.

**5. Соціальні мережі як спосіб обслуговування клієнтів.** За останні кілька років все більше споживачів звертаються до соціальних мереж як до каналу обслуговування клієнтів [9, с. 101]. Існує безліч досліджень, які показують, що використання соціальних мереж для обслуговування покупців вигідно як для клієнта, так і для бренду. За даними Go Globe, близько 67% споживачів використовують соціальні мережі, щоб зв'язатися з брендами для вирішення своїх проблем. А для компаній використання соціальних медіа для вирішення скарг споживачів обходиться на 83% дешевше, ніж традиційний колл-центр [2, с. 84]. Компанії по всьому світу поспішили перенести всі свої бізнес-моделі в нові цифрові реалії. Туристичні компанії та туристичні

хот-споти, такі як Стоунхендж, також взяли приклад практично потокових заходів за відсутності великих скупчень людей. Бренди, традиційно відомі своїми особистими заходами, які зараз обмежені, все ще можуть доставляти цінний контент своєї аудиторії за допомогою віртуальних заходів [8, с. 123].

Соціальні мережі також продовжують чинити величезний вплив на подорожі та в деяких випадках диктують це. Зростання числа платформ соціальних мереж продовжує розширюватися за рахунок Instagram, YouTube і TikTok, що роблять величезний вплив на вибір майбутніх мандрівників. Станом на січень 2020 року щомісяця YouTube налічує близько 2 мільярдів активних користувачів. Додаток для обміну фотографіями Instagram налічує 1 мільярд, а число нових гравців в блоці TikTok швидко зросло до 800 мільйонів щомісяця активних користувачів. Бренди повинні створювати більше контенту для цих платформ, щоб отримати вигоду з активних користувачів. Один із способів зробити це — заманити їх аудиторію, щоб поділитися контентом, створеним користувачами. З роками соціальні мережі стали рушійною силою раптового зростання популярності раніше маловідомих місць [10, с. 28]. За даними Business Insider, соціальні мережі стали джерелом для відкриття мальовничих місць в таких країнах, як Норвегія, Ісландія та Марокко, які отримують більше пішохідного трафіку, ніж будь-коли раніше. У деяких випадках ці місця були тимчасово закриті через переповненість. Користувачі соціальних мереж знаходяться під впливом того, що вони бачать на різних платформах, і є активними учасниками конкурсів та змагань. Це дає ще одну можливість брендам заохочувати більше користувацького контенту. Як самостійно, так і в партнерстві з впливовими туристичними компаніями, бренди можуть проводити конкурси, в яких користувачам соціальних мереж необхідно виконати ряд завдань, в тому числі поставити «лайк» і поділитися контентом, щоб виграти приз. Призом може бути знижка на покупку або наприклад, квитки в екзотичне місце. Аналізуючи контингент, що приймає участь в заходах соціальних мереж, команди з маркетингу можуть краще досліджувати свою цільову аудиторію та спираючись на отримані дані, збільшувати потік споживачів послуг компанії завдяки таргетингу та їх персоналізації.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** 2020 рік був складним для бізнесу в усіх галузях економіки, і особливо для туристичної сфери. Проте використовуючи нові маркетингові технології та слідуючи тенденціям, що виникли в умовах COVID-19, компанії мають можливість збільшити свій прибуток,



охопити нові сегменти аудиторії та сформувати позитивний імідж про свій бренд.

Успіх туристичного підприємства на міжнародному ринку залежить не тільки від таких базових факторів, як: кліматичні умови, матеріально-технічна база туризму, безпека і комфорт, туристична інфраструктура, наявні туристичні та рекреаційні ресурси, організаційне забезпечення та державне регулювання туризму і відпочинку. але і в значній мірі від маркетингових чинників, що забезпечують створення економічно привабливого туристичного продукту для цільової аудиторії. Ось кілька ключових рішень, які використовують та враховують туристичні компанії при створенні маркетингових стратегіях у 2020 році: співчування клієнтам (відповіді на їх запити в соціальних мережах або створення контенту, чутливого до поточних глобальних подій), оптимізація для мобільних пристроїв (все більше людей використовують свої телефони для бронювання подорожей і взаємодії з брендами), технології віртуальної реальності (попит на можливість досліджувати дестинації з дому), відеомаркетинг (відео в прямому

ефірі починає транслюватися разом із споживачами. Тепер це прекрасна можливість розширити свою діяльність, перетворивши її в прямі онлайн-події).

Також можливі кілька векторів комунікації: електронна пошта, соціальні мережі, банерна реклама, веб-сайт. Маркетингові технології пропонують певну швидкість в плані доступності та наочності бренду або компанії. Тому ці нові інструменти в цілому і маркетингові технології зокрема повинні бути розгорнуті в туристичних офісах шляхом інтеграції цифрових інформаційних послуг як всередині компанії, так і за її межами за допомогою цифрових сайтів або додатків.

Таким чином, концепція маркетингу відносин орієнтована на надання клієнту якісного обслуговування. Маркетингові технології зарекомендували себе як найважливіше доповнення до комунікаційних пристроїв компанії і як один із найважливіших способів «виживання» на туристичному ринку під час карантину, а саме використовуючи просування, підвищення обізнаності або просто інформування користувачів.

#### Література

1. Пічинку А. Значення маркетингу в туризмі / Андра Пічинку. 2019. URL: <https://bizfluent.com/about-6584954-importance-marketing-tourism.html>.
2. Діана О'Брайен. Тенденції світового маркетингу: наближення автентичності до нашої цифрової ери / Діана О'Брайен, Енді Мейн, Ентоні Р. Стефан., 2020.
3. Ляденко Т. В. Важелі ефективного управління організаційно-економічним механізмом маркетингу у сфері виробничо-збутової діяльності [Чорноморські економічні студії]. 2019. Вип. 40. С. 134–138.
4. Нілід Цифровий маркетинг у галузі подорожей та туризму, доступ 27 лютого 2019 р. URL: <https://nilead.com/article/digital-marketing-in-travel-and-tourism-industry>
5. Голубков Е. П. Про деякі основоположних поняттях маркетингу [Текст] / Е. П. Голубков // Маркетинг в Росії і за рубежом. 2005. № 1(45).
6. Еванс Д., МакКі Д., Маркетинг у соціальних мережах: Наступне покоління залучення бізнесу [Маркетинг у соціальних медіа: наступне покоління бізнесу-залучення]. Видавництво Wiley. 2010. 410 с.
7. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/kyfjak\\_9.htm](https://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_9.htm)
8. Кифяк О. В., Урда В. Д. Маркетинг у соціальних медіа (СММ) як інструмент просування товарів та послуг. Наукова стаття // Міжнародний науковий журнал «Ітернаука». 2017. № 14 (36). С. 123–130.
9. Литвиненко К. О., Донецька А. І. Вплив соціальних медіа на розвиток менеджменту людських ресурсів // Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7423> (дата звернення: 25.05.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.71.
10. Орсберн Е. Рівняння бізнесу в соціальних мережах: використання Інтернет-зв'язків для зростання вашої нижчої межі [Рівняння бізнесу в соціальних медіа: використання Інтернету з використанням для збільшення основних аспектів] // Курсові технології, Cengage Learning. 2012. 195 с.

#### References

1. Pichinka A. The value of marketing in tourism / Andra Pichinka. 2019. URL: <https://bizfluent.com/about-6584954-importance-marketing-tourism.html>.

2. Diana O'Brien. World Marketing Trends: Approaching Authenticity to Our Digital Age / Diana O'Brien, Andy Maine, Anthony R. Stephen, 2020.
3. Lyadenko T. V. Levers of effective management of organizational and economic mechanism of marketing in the field of production and marketing [Black Sea Economic Studies]. 2019. Issue 40. PP. 134–138.
4. Nilid Digital Marketing in Travel and Tourism, accessed February 27, 2019. URL: <https://nilead.com/article/digital-marketing-in-travel-and-tourism-industry>
5. Golubkov E. P. On some fundamental concepts of marketing [Text] / E. P. Golubkov // Marketing in Russia and abroad. 2005. № 1(45).
6. Evans D., McKee D., Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement. Wiley Publishing House. 2010. 410 p.
7. Kifyak V. F. Organization of tourist activity in Ukraine / V. F. Kifyak. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/ky-fjak\\_9.htm](https://tourlib.net/books_ukr/ky-fjak_9.htm)
8. Kifyak O. V., Urda V. D. Social Media Marketing (SMM) as a tool for promoting goods and services. Scientific article // International scientific journal «Internauka». 2017. № 14 (36). PP. 123–130.
9. Litvinenko K. O., Donetsk A. I. The impact of social media on the development of human resource management // Effective Economics. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7423> (access date: 25.05.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.71
10. Orsburn E. Equation of business in social networks: using Internet connections to grow your lower limit [Equation of business in social media: using the Internet to use to increase the main aspects] // Course technologies, Cengage Learning. 2012. 195 p.

**Дяченко Ксенія Віталіївна**

*магістрант*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Дяченко Ксения Витальевна**

*магістрант*

*Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина*

**Diachenko Kseniia**

*Undergraduate of the*

*Kharkiv National University named after V.N. Karazin*

**Євтушенко Вікторія Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва*

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

**Evtushenko Viktoriia Anatolievna**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*заведующий кафедрой маркетинга, менеджмента и предпринимательства*

*Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

**Evtushenko Victoria**

*PhD, Docent,*

*Head of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship*

*Kharkiv National University named after V.N. Karazin*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6511

**МАРКЕТИНГ ВПЛИВУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ  
ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ  
У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

**МАРКЕТИНГ ВЛИЯНИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ  
ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА  
В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

**INFLUENCE MARKETING AS A EFFECTIVE  
INSTRUMENT OF BRAND PROMOTION  
IN SOCIAL MEDIA**

**Анотація.** У статті розглянуті поняття, мета, причини формування та розвиток маркетингу впливу у соціальних мережах. Передумовою виникнення цього маркетингового інструменту стало активне зростання кількості Інтернет-користувачів та, як наслідок, переорієнтація брендів на онлайн середовище. Обґрунтовано, що соціальні мережі є сучасним простором для просування товарів та послуг.

Збільшення чисельності користувачів соціальних мереж призвело до появи осіб, що розвивають акаунти та здатні впливати на інших користувачів шляхом підкріплення інформації власним авторитетом. У зв'язку з цим, особи, що набули статусу інфлюенсера, запрошуються брендами до співпраці з метою просування товарів та послуг.

Визначено умови формування успішного впливу інфлюенсера на аудиторію. Наведено приклад інфлюенс кампанії телекомунікаційного бренду, головним завданням якої був приріст активної аудиторії завдяки залученню відомих осіб до акаунту.

Проаналізовано механізм впливу інфлюенсера на аудиторію.

Визначено, що даний механізм включає імідж особистості та імідж сторінки у визначеній соціальній мережі. Поєднання цих складових забезпечує основу для формування впливу на аудиторію та подальшої можливості реалізації маркетингу впливу. Наведено специфічні параметри, що впливають на імідж особистості та імідж сторінки. Описано поведінку інфлюенсера. Підкреслено, що нативна реклама має більшу ефективність через вибагливість та пристосованість аудиторії до рекламних оголошень. Маркетинг впливу відіграє важливу роль у механізмі прийняття рішень про покупку, так як безпосередньо впливає на формування джерел інформації про товар чи послугу. Авторами підсумовано, що кінцевою метою маркетингу впливу є придбання товару чи послуги, які були предметом просування інфлюенс маркетингу.

**Ключові слова:** маркетинг впливу, інфлюенс, соціальні мережі

**Аннотация.** В статье рассмотрены понятие, цель, причины формирования и развитие маркетинга влияния в социальных сетях. Причиной возникновения этого маркетингового инструмента стал активный рост количества Интернет-пользователей и, как следствие, переориентация брендов на онлайн среду. Обосновано, что социальные сети являются современным пространством для продвижения товаров и услуг.

Увеличение численности пользователей социальных сетей привело к появлению лиц, развивающих аккаунты и способных влиять на других пользователей путем подкрепления информации собственным авторитетом. В связи с этим, лица, которые приобрели статус инфлюенсера, приглашаются брендами к сотрудничеству с целью продвижения товаров и услуг.

Определены условия формирования успешного влияния инфлюенсера на аудиторию. Приведен пример инфлюенс кампании телекоммуникационного бренда, главной задачей которой был прирост активной аудитории благодаря привлечению известных лиц к аккаунту.

Проанализирован механизм влияния инфлюенсера на аудиторию.

Установлено, что данный механизм включает имидж личности и имидж страницы в определенной социальной сети. Сочетание этих составляющих обеспечивает основу для формирования интереса в аудитории и дальнейшей возможности реализации маркетинга влияния. Приведены специфические параметры, влияющие на имидж личности и имидж страницы. Описано поведение инфлюенсера. Подчеркнуто, что нативная реклама имеет большую эффективность из-за требовательности и приспособленности аудитории к рекламным объявлениям. Маркетинг влияния играет важную роль в механизме принятия решений о покупке, так как непосредственно влияет на формирование источников информации о товаре или услуге. Авторами сделаны выводы, что конечной целью маркетинга влияния является приобретение товара или услуги, которые были предметом продвижения инфлюенс маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинг влияния, инфлюенс, социальные сети.

**Summary.** The article considers the concepts, purpose, reasons for the formation and development of marketing influence in social networks. The precondition for the emergence of this marketing tool was the active growth of the number of Internet users and, as a consequence, the reorientation of brands to the online environment. It is substantiated that social networks are a modern space for the promotion of goods and services.

The increase in the number of users of social networks has led to the emergence of people who develop accounts and are able to influence other users by supporting information with their own authority. In this regard, persons who have acquired the status of influencers are invited by brands to cooperate in order to promote goods and services.

The conditions for the formation of a successful influence of the influencer on the audience are determined. An example of the influence of a telecommunications brand campaign is given, the main task of which was to increase the active audience by attracting celebrities to the account.

The mechanism of influence of the influencer on the audience is analyzed.

The authors determined that this mechanism includes the image of the individual and the image of the page in a particular social network. The combination of these components provides a basis for the formation of interest in the audience and the subsequent possibility of marketing impact. Specific parameters that affect the image of the person and the image of the page are given. The behavior of the influencer is described. It is emphasized that native advertising is more effective due to the demanding and adaptability of the audience to advertisements. Influence marketing plays an important role in the mechanism of purchasing decisions, as it directly affects the formation of sources of information about a product or service. The authors conclude that the ultimate goal of impact marketing is to purchase a product or service that has been the subject of marketing influence.

**Key words:** influence marketing, influence, social media.



**Постановка проблеми.** Успішна діяльність брендів у онлайн середовищі залежить від правильно побудованої стратегії, що включає перш за все комунікацію з цільовою аудиторією. Велика увага приділяється характеру взаємодії бренду зі споживачем та формування переконання на користь бренду. Інфлюенс маркетинг виокремився як інструмент просування, що на практиці довів свою ефективність у соціальних мережах. Усвідомлення механізму та умов існування ефективного маркетингу впливу надає бренду підґрунтя для визначення довгострокових цілей та формування актуальних маркетингових комунікацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Одними із перших тему маркетингу впливу почали досліджувати Дункан Браун та Нік Хейс. У своїй праці під назвою «Інфлюенс маркетинг: хто насправді впливає на ваших споживачів?» [3, с. 1–11] автори наголосили про те, що інструменти традиційного маркетингу застаріли, а маркетинг впливу, як актуальний інструмент ринку, потребує більшої уваги з боку компаній.

Згодом дану тему у своїх роботах розвивали зарубіжні вчені Крісті Самміс, Кет Лінкольн, Стефанія Помпоні, Едіта Газман Родрігез, Джуді Жоу, Азіз Мукаддам, Ері Роу, Стівен Вудс, Кароліна Стабб, Анна-Грегаа Нистром, Джонас Коліандер, Лаура Лемон, Марія Хой та інші [2; 5; 6; 7; 8]. У дослідженнях розглядалась роль інфлюенс маркетингу у різних сферах життєдіяльності: здоров'я, харчування, туризм, розваги тощо. Окремою темою стали дослідження щодо маркетингу впливу у соціальних мережах.

Серед вітчизняних вчених дану тему розглядали у своїх статтях Гвоздецька І. В., Годованюк Н. В., Журило В. В., Ілляшенко С. В., Іванова Т. Є. [10, с. 70–73]. Вітчизняні автори також висвітлювали проблеми реалізації маркетингу впливу у соціальних мережах, визначали ключові риси лідерів думок та складали профіль цільової аудиторії маркетингу впливу.

**Постановка мети.** Метою даної статті є визначення маркетингу впливу та його характерних особливостей, сформованих шляхом взаємодії брендів з впливовими особами.

Встановлення зв'язку між кількістю користувачів соціальних мереж та прогресивним розвитком брендів у онлайн просторі є важливою закономірністю Інтернет-маркетингу, яку необхідно враховувати. Актуальність проблеми дослідження інфлюенс-маркетингу полягає в опрацюванні розгорнутого поняття, механізму та умов реалізації даного інструменту. Високі вимоги та обізнаність сучасних споживачів потребують нових механізмів впливу, що засновані не на масовості, а на індивідуальності

та особистому досвіді, які можливо реалізувати завдяки залученню інфлюенс-маркетинга.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростаюча конкурентна боротьба брендів змушує маркетологів шукати нові ефективні інструменти покращення комунікації із цільовим споживачем. Метою маркетингової комунікації є створення тісного зв'язку споживача із брендом, тобто стимулювання обізнаності, прихильності до бренду, розуміння переваг та переконаності, що в кінцевому результаті має привести до придбання товару чи послуги [12, с. 405].

Для досягнення поставленої мети, компанії, які займаються просуванням бренду використовують канали особистої та неособистої комунікації. Особиста комунікація дозволяє учасникам безпосередньо контактувати один із одним, підтримуючи зворотній зв'язок. До неособистої комунікації відносяться засоби розповсюдження інформації, які транслюють звернення без особистого контакту і зворотного зв'язку [12, с. 409–410]. Проте з появою соціальних мереж стало можливим здійснення багатосторонньої комунікації без особистої присутності учасників.

Щорічно у січні міжнародне агенство, яке спеціалізується на дослідженні соціальних медіа We Are Social, оприлюднює статистичний звіт щодо використання населенням соціальних мереж зі всього світу. За даними звіту [13; 14; 15; 16; 17] кількість Інтернет-користувачів зростає кожного дня у середньому на 1 млн. Так в період з 2016 по 2020 роки кількість Інтернет-користувачів збільшилась на 1,081 мільярд людей. Згідно сукупної статистики агенства We Are Social приріст Інтернет-користувачів за рік складає від 46% до 59%. При цьому приріст активних користувачів соціальних мереж — від 31% до 49% [13; 14; 15; 16; 17]. Дані, які наведено на діаграмі (Рис. 1) свідчать про стрімкий та впевнений приріст Інтернет-користувачів.

Дані дослідження демонструють сталий приріст кількості Інтернет-користувачів та активних користувачів соціальних мереж. У зв'язку з цим провідні компанії світу почали активно приділяти увагу поширенню власного бренду використовуючи соціальні мережі. Онлайн середовище стало популярним майданчиком для просування товарів та послуг. При цьому відомі особистості, що ведуть свою діяльність у соціальних мережах, все більше впливають на сучасні тенденції в кожній сфері життєдіяльності [1, с. 259].

Поява маркетингу впливу або інфлюенс маркетингу є закономірним результатом збільшення кількості активних користувачів соціальних мереж та діяльності брендів в соціальних мережах. Все більше часу люди проводять у соціальних мережах та

більше потреб намагаються задовольнити за допомогою Інтернету. Саме тому віртуальний простір став бездоганим середовищем для просування брендів.

За даними Cambridge Dictionary дієслово *influence* трактується, як впливати чи змінювати розвиток, поведінку, думки будь-кого або будь-чого [11].

Інфлюенсер — це особа, що має значний вплив і рекламує товари брендів своїй аудиторії. Метою інфлюенсу є переконання та підштовхування читачів до придбання товару певного бренду [9, с. 92]. Популярними платформами для інфлюенсу є Instagram, Facebook, Snapchat та YouTube. Завдяки своєму авторитету та відносинам з аудиторією, інфлюенсер ефективно впливає на поведінку людей.

Ключовою категорією у інфлюенс маркетингу є вплив, тобто така поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку іншого. Можливість інфлюенсера ефективно впливати залежить від довіри до його особистості, логіки та аргументації. Відомі особистості в соціальних мережах відіграють важливу роль у покращенні комунікації бренду з цільовою аудиторією.

Якщо інфлюенсеру вдається розташувати до себе читача, то перший починає впливати шляхом переконання. У соціальній мережі з'являється інформація, що вдало передає думку інфлюенсера на всю аудиторію і змушує читача замислитись над тим, щоб стати одним з них та скористатись порадою автора звернення. Переконання доводить до свідомості

читача те, що слідуючи саме поради інфлюенсера, можна задовольнити певну потребу.

Гвоздецька І. В. вказує на те, що інфлюенс маркетинг потрібен тоді, коли на меті стоїть просування товару попереднього вибору або молодого бренду чи товару, до якого немає довіри [10, с. 72].

Прикладом цьому є інфлюенс кампанія в Instagram-акаунті Huawei Ukraine «@huaweimobileukraine», що активно завойовує український ринок, змагаючись з більш популярними та стійкими брендами. При цьому метою вказаної інфлюенс кампанії було підвищення кількості активних підписників та стимулювання поінформованості про товари Huawei. Протягом трьох місяців телекомунікаційна компанія запрошувала відомих українських блогерів на один день вести акаунт Huawei Ukraine, де відбувалося спілкування з підписниками у форматі історій.

В вищевказаній інфлюенс кампанії брали участь інфлюенсери з великою кількістю фоловерів: акторка та співачка Анна Трінчер — 1,2 млн. підписників, співачка Мішель Андраде — 539 тис. підписників, блогер Євгеній Кот — 196 тис. підписників, дизайнер Ліліт Саркісян — 71,5 тис. підписників, стиліст та тревел-блогер Анна Погребняк — 66,3 тис. підписників, фронтмен гурту СКАЙ Олег Собчук — 30 тис. підписників. В процесі кампанії блогери залучали власні аудиторії дивитися історії в акаунті Huawei Ukraine, тим самим привертаючи увагу фоловерів до продукції компанії Huawei. Таким чином ком-

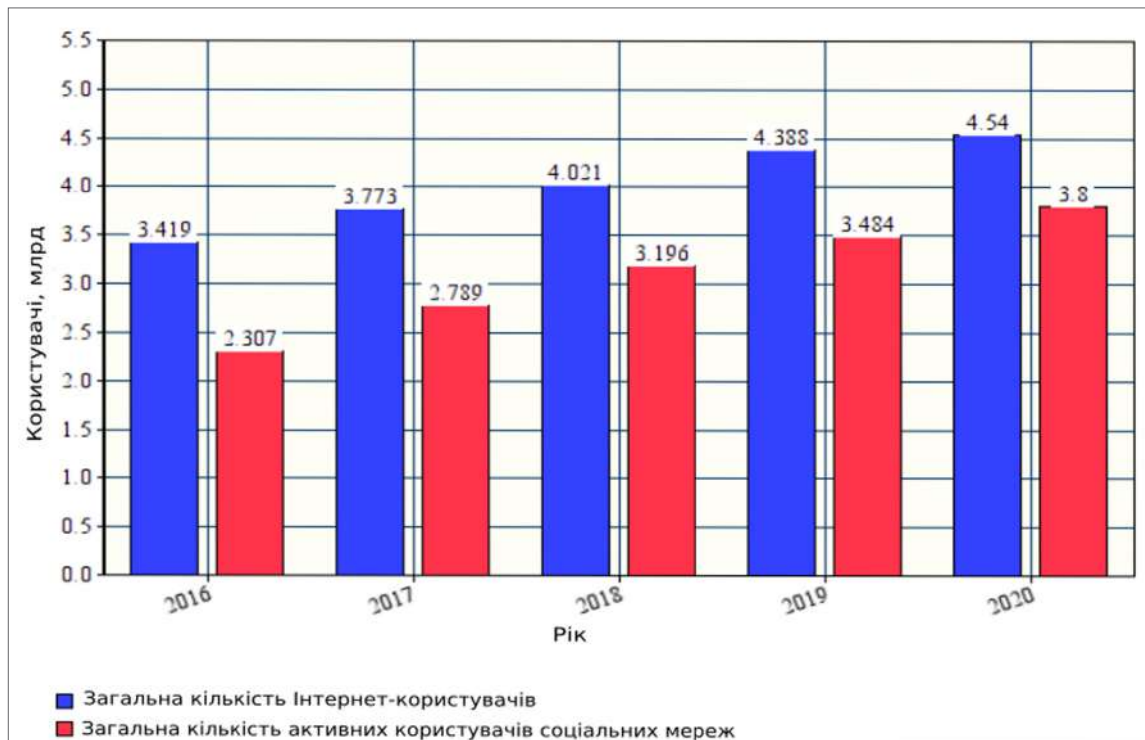


Рис. 1. Статистика дослідження соціальних мереж We Are Social

Джерело: розроблено автором на основі [13; 14; 15; 16; 17]

панія готувала підґрунтя для випуску нової серії смартфонів.

Провідні компанії, що використовують інфлюенс маркетинг для просування свого товару зазвичай зацікавлені в довгостроковому співробітництві з відомими особистостями в соціальних мережах. За словами Джо Пуліцці, засновника Content Marketing Institute, близько 75% маркетологів вважають одним із найскладніших завдань пошук правильного інфлюенсера для компанії [4, с. 34]. Рідкісна компанія не посилається на відому особистість, проте не кожна в змозі включити інфлюенс маркетинг в довготермінову стратегію. Чим довше та тісніше інфлюенсер співпрацює з тією чи іншою компанією, тим більше його відоме ім'я асоціюється з брендом та викликає довіру публіки. Прикладом такого співробітництва є довічні контракти Ліонеля Мессі та Девіда Бекхема зі спортивним брендом Adidas, а Крістіану Роналду з Nike.

На думку авторів механізм впливу інфлюенсера починається зі створення сукупного іміджу, який складається з іміджу особистості та іміджу сторінки в соціальній мережі. Імідж особистості залежить від культури спілкування, привабливості зовнішнього вигляду та поведінки (в залежності від смаків цільової аудиторії), вчинків у реальному та віртуальному житті, способу життя. Ці основні пункти характеризують особистість та складають загальне уявлення про людину. Але для набуття статусу інфлюенсера цього недостатньо. Для того щоб успішно впливати на аудиторію необхідно звернути увагу на імідж сторінки у соціальній мережі, який складається із активності сторінки (кількість контенту та комунікації з аудиторією), якості контенту, кількості реальних активних підписників, кількості вподобань, коментарів та поширень, кількості та якості реклами.

Соціальна сторінка, що викликає інтерес та довіру, привертає на власний простір більше активних фоловерів, а відкрита дружня атмосфера та цікавий контент змушують залишитися на сторінці. За наявності успішного іміджу інфлюенсер має активно вести свій аккаунт: щоденно завантажувати нові звернення, історії, спілкуватися з підписниками.

Слідкування за улюбленими блогерами доходять до автоматизму. На цьому етапі інфлюенсеру важливо бути щирим та відкритим до аудиторії, створювати цікавий та привабливий контент сторінки. Коли аудиторія відчуває щирість та оптимістичний настрій блогера, виникає довіра до його особистості та висловлювань.

На думку А. Шоутена інфлюенсери не тільки безпосередньо впливають на споживчу поведінку

аудиторії, а й позиціонують себе надійними джерелами інформації для своїх підписників [1, с. 260]. Після того, як авторитет блогера сформовано, а на соціальній сторінці ведеться активна діяльність, включаються маркетингові комунікації.

Зазвичай для просування бренду використовується набір маркетингових комунікацій, що обов'язково включає рекламу. Для візуальної презентації рекламованого товару використовується банерна та нативна реклама. Банерна реклама представляє собою графічне зображення, що має на меті інформування про товар, переконування або нагадування. Проте за останні роки надлишок агресивних рекламних об'єктів сформував банерну сліпоту, що значно знизила ефективність такого виду реклами. Споживачі стали більш вимогливими, обізнаними та відповідальними, втративши довіру до рекламних об'єктів. У зв'язку з цим почала набувати популярності нативна реклама, що дає змогу ненав'язливо потрапити до свідомості споживача. Нативна реклама доносить інформацію в неявній формі, підлаштовуючись під онлайн платформу. Тобто без агресивного втручання потрапляє у свідомість споживача. Особливої ефективності нативна реклама набуває у поєднанні з інфлюенс-маркетингом.

Результатом роботи інфлюенс-маркетингу має бути саме придбання товару чи послуги, тож звернемо увагу на механізм прийняття рішень споживачем про покупку. Після того, як людина відчуває потребу чи певну проблему, починається пошук інформації про товар, що може її задовільнити. Джерела інформації можуть бути наступними: особисті (родина, друзі, сусіди, знайомі), комерційні (реклама, web-сайти, торгові посередники, упаковка), засоби масової інформації та власний досвід споживача.

На думку Ф. Котлера більшу частину інформації споживач отримує через комерційні джерела, але найбільш ефективною інформацією є та, що отримана з особистого джерела споживача [12, с. 162].

Думка інфлюенсера подається як особиста та незалежна, створена на основі власного досвіду від використання товару. Саме це підкуповує підписників та змушує повірити в те, що це не реклама, а дружня порада. Маркетинг впливу ефективний тим, що значна частина людей перед придбанням вивчають відгуки про товар. Ця тенденція дала початок процвітанню сайтів з відгуками та рекомендаціями, які розміщують на своїй платформі інформацію про будь-які товари і користуються великою популярністю. Можна припустити, що інфлюенс маркетинг є комбінацією особистого та комерційного джерела інформації про товар. При цьому споживач дізнається особисту думку



інфлюенсера, якому довіряє, але в той же час ця думка створена на комерційній основі та поширена на всю цільову аудиторію.

**Висновки і перспективи досліджень.** Маркетинг впливу сформувався як інструмент просування у соціальних мережах, та швидко завоював ринок завдяки підходу, що базується на залученні відомої особи до рекламування товарів чи послуг. Схвалення

продукту авторитетним блогером формує у читачів позитивну оцінку, що в подальшому слугує аргументом на користь даного товару.

Можна стверджувати, що інфлюенсер — це особа, що має вплив, користується особливим авторитетом та довірою серед своєї цільової аудиторії, постійно підтримуючи зв'язок та створюючи відчуття дружніх відносин.

### Література

1. Shouten Alexander *Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit* // *International Journal of Advertising. The Review of Marketing Communication*. 2019. Volume 39. No. 1. PP. 258–281.
2. Stubb Carolina, Nystrom Anna-Greta, Colliander Jonas *Influence marketing The impact of disclosing sponsorship compensation justification of sponsored content effectiveness* // *Journal of Communication Management*. 2019. PP. 109–122.
3. Brown Duncan, Hayes Nick *Influencer marketing. Who Really Influences Your Customers?* Hungary. 2008. P. 223.
4. Pulizzi Joe *Unleash your event super powers*. URL: [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/12/CCO\\_Oct2016.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/12/CCO_Oct2016.pdf) (дата звернення 02.11.2020)
5. Sammis Kristy, Lincoln Cat, Pomponi Stefania, Ng Jenny, Gassmann Rogriguez Edita, Zhou Judy // *Influencer Marketing for Dummies*. New Jersey. 2016. P. 249.
6. Laura L. Lemon, Mariea G. Hoy. *Sponsored Ad Agency Perspective on Influencer Marketing Campaigns* // *Journal of Current Issues & Research in Advertising*. Volume 40. Issue 3. PP. 258–247.
7. Steven Woods. *Sponsored: The Emergence of Influence Marketing* // *University of Tennessee Honors Thesis Projects*. 2016. P. 23.
8. Venus S. Jin, Aziz Muqaddam, Ehri Ryu // *Instafamous and social media influencer marketing* // *Emerald Insight*. 2019. Volume 37. Issue 5. PP. 567–579.
9. Kadecova Zdenka, Holiencinova Maria *Influencer marketing as a modern phenom creating a new frontier or virtual opportunities* // *Communication Today*. 2018. Volume 9. No. 2. PP. 90–105.
10. Гвоздецька І. В., Годованюк Н. В. *Вирішують блогери: Influence marketing в дії* // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 70–73.
11. *Значення слова інфлюенс*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influence> (дата звернення 28.10.2020)
12. Котлер Ф. *Основы маркетинга. Краткий курс*. Москва, Санкт-Петербург, Киев. 2007. С. 643.
13. *Статичний звіт щодо використання населенням зі всього світу соціальних мереж за 2016 рік*. URL: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2016> (дата звернення 26.10.2020)
14. *Статичний звіт щодо використання населенням зі всього світу соціальних мереж за 2017 рік*. URL: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview> (дата звернення 26.10.2020)
15. *Статичний звіт щодо використання населенням зі всього світу соціальних мереж за 2018 рік*. URL: <https://digitalreport.wearesocial.com/> (дата звернення 26.10.2020)
16. *Статичний звіт щодо використання населенням зі всього світу соціальних мереж за 2019 рік*. URL: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019> (дата звернення 26.10.2020)
17. *Статичний звіт щодо використання населенням зі всього світу соціальних мереж за 2020 рік*. URL: [https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-yearbook?utm\\_source=Reports&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=Digital\\_2020&utm\\_content=Yearbook\\_Promo\\_Slide](https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-yearbook?utm_source=Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2020&utm_content=Yearbook_Promo_Slide) (дата звернення 26.10.2020)

### References

1. Shouten Alexander *Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit* // *International Journal of Advertising. The Review of Marketing Communication*. 2019. Volume 39. No. 1. PP. 258–281.

2. Stubb Carolina, Nystrom Anna-Greta, Colliander Jonas *Influence marketing The impact of disclosing sponsorship compensation justification of sponsored content effectiveness* // *Journal of Communication Management*. 2019. PP. 109–122.
3. Brown Duncan, Hayes Nick *Influencer marketing. Who Really Influences Your Customers?* Hungary. 2008. P. 223.
4. Pulizzi Joe *Unleash your event super powers*. URL: [https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/12/CCO\\_Oct2016.pdf](https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2016/12/CCO_Oct2016.pdf) (дата звернення 02.11.2020)
5. Sammis Kristy, Lincoln Cat, Pomponi Stefania, Ng Jenny, Gassmann Rogriguez Edita, Zhou Judy // *Influencer Marketing for Dummies*. New Jersey. 2016. P. 249.
6. Laura L. Lemon, Mariea G. Hoy. *Sponsored Ad Agency Perspective on Influencer Marketing Campaigns* // *Journal of Current Issues & Research in Advertising*. Volume 40. Issue 3. PP. 258–247.
7. Steven Woods. *Sponsored: The Emergence of Influence Marketing* // *University of Tennessee Honors Thesis Projects*. 2016. P. 23.
8. Venus S. Jin, Aziz Muqaddam, Ehri Ryu // *Instafamous and social media influencer marketing* // *Emerald Insight*. 2019. Volume 37. Issue 5. PP. 567–579.
9. Kadecova Zdenka, Holiencinova Maria *Influencer marketing as a modern phenomen creating a new frontier or virtual opportunities* // *Communication Today*. 2018. Volume 9. No. 2. PP. 90–105.
10. Ghvozdecjka I. V., Ghodovanjuk N. V. 2019 *Vyrishujutj bloghery: Influence marketing v diji [Bloggers decide: Influence marketing in action]* // *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. 2019. № 5. PP. 70–73.
11. *Znachennja slova influence [The meaning of the word influence]*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influence>
12. Philip Kotler. *Marketing Essentials*. Moscow, Saint Peterburg, Kiyv. 2007. P. 643.
13. *Statychnyj zvit shhodo vykorystannja naseleennjam zi vsjogho svidu socialjnykh merezh za 2016 rik [Static report on the use of social networks by people from all over the world in 2016]*. URL: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2016>
14. *Statychnyj zvit shhodo vykorystannja naseleennjam zi vsjogho svidu socialjnykh merezh za 2017 rik [Static report on the use of social networks by people from all over the world in 2017]*. URL: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
15. *Statychnyj zvit shhodo vykorystannja naseleennjam zi vsjogho svidu socialjnykh merezh za 2018 rik [Static report on the use of social networks by people from all over the world in 2018]*. URL: <https://digitalreport.wearesocial.com/>
16. *Statychnyj zvit shhodo vykorystannja naseleennjam zi vsjogho svidu socialjnykh merezh za 2019 rik [Static report on the use of social networks by people from all over the world in 2019]*. URL: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
17. *Statychnyj zvit shhodo vykorystannja naseleennjam zi vsjogho svidu socialjnykh merezh za 2020 rik [Static report on the use of social networks by people from all over the world in 2020]*. URL: [https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digitalyearbook?utm\\_source=Reports&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=Digital\\_2020&utm\\_content=Yearbook\\_Promo\\_Slide](https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digitalyearbook?utm_source=Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2020&utm_content=Yearbook_Promo_Slide)

**Железняк Катерина Леонідівна**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет

**Железняк Катерина Леонидовна**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента  
Национальный транспортный университет

**Zhelezniak Kateryna**  
PhD in Economics, Associate Professor of the  
Department of Management  
National Transport University  
ORCID: 0000-0003-4111-5210

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6515

## КОНКУРЕНЦІЯ В УМОВАХ ЕКСПАНСІЇ ТОВАРІВ З ДЕМПІНГОВИМИ ЦІНАМИ

## КОНКУРЕНЦИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКСПАНСИИ ТОВАРОВ С ДЕМПИНГОВЫМИ ЦЕНАМИ

## COMPETITION IN THE CONDITIONS OF COMMODITY EXPANSION WITH DUMPED PRICES

**Анотація.** В дослідженні розглянуто деякі аспекти пошуку ефективних шляхів розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Розвиток засобів комунікації та розширення торговельних відносин з країнами, що розвиваються швидкими темпами, приводить до того, що вітчизняний ринок все більше відчуває конкуренцію товарів з демпінговими цінами. При цьому по деякій номенклатурі товарів спостерігається пряма експансія, що негативно впливає на діяльність українських підприємств їх економічну міцність.

Проведено аналіз досліджень вчених та науковців по виявленню складнощів вирішення проблем, які при цьому виникають, та можливі ефективні шляхи розв'язання виникаючих на практиці задач. Визнається, що проблемі конкуренції в умовах експансії товарів з демпінговими цінами ще недостатньо приділяється увага вчених-економістів.

Пошук та реалізація ефективних стратегій управління виробничою діяльністю підприємств у таких умовах стає важливою і необхідною умовою успішної конкуренції вітчизняних товарів з імпортними. Для цього розглянуті деякі можливі шляхи управління ціновими показниками продукції.

Розглянуто умови, при яких можливі різні підходи до забезпечення конкурентоздатності продукції в умовах конкуренції з імпортною продукцією з демпінговими цінами. Сформульовано також і застереження при використанні такого підходу.

Обґрунтовано різні моделі конкурентної боротьби з імпортними товарами при різних умовах поставок та фізичних характеристик товарів, таких як вага чи габарити. Показано, що можливості прямої конкуренції залежать від факторів, на які може і повинен впливати вітчизняний товаровиробник.

Окремо виділено можливість застосування адміністративних засобів впливу на ринок при певних умовах. Проте застереження по їх використанню та не ринковий підхід обмежують їх широке використання.

Запропоновано з посиланням на дослідження автора в цьому напрямку використання якісних показників по підвищенню конкурентоздатності вітчизняних товарів з застосуванням математичного апарату оптимізації стратегій конкурентної боротьби.

Коротко визначено напрямки подальших досліджень в цьому напрямку.

**Ключові слова:** конкуренція, експансія, демпінг, стратегія, ринок.

**Аннотация.** В исследовании рассмотрены некоторые аспекты поиска эффективных путей развития отечественных предприятий в современных условиях. Развитие средств коммуникации и расширения торговых отношений с развивающимися быстрыми темпами, приводит к тому, что отечественный рынок все больше ощущает конкуренцию товаров из демпинговыми ценами. При этом по некоторой номенклатуре товаров наблюдается прямая экспансия, что негативно влияет на деятельность украинских предприятий их экономическую стабильность.

Проведен анализ исследований ученых и научных работников по выявлению сложностей решения проблем, которые при этом возникают, и возможные эффективные пути решения возникающих на практике задач. Признается, что проблеме конкуренции в условиях экспансии товаров с демпинговыми ценами еще недостаточно уделяется внимание ученых-экономистов.

Поиск и реализация эффективных стратегий управления производственной деятельностью предприятий в таких условиях становится важным и необходимым условием успешной конкуренции отечественных товаров с импортными. Для этого рассмотрены некоторые возможные пути управления ценовыми характеристиками продукции.

Рассмотрены условия, при которых возможны различные подходы к обеспечению конкурентоспособности продукции в условиях конкуренции с импортной продукцией с демпинговыми ценам. Сформулированы также и предостережения при использовании такого подхода.

Обоснованно различные модели конкурентной борьбе с импортными товарами при различных условиях поставок и физических их характеристиках, таких как вес или габариты. Показано, что возможности прямой конкуренции зависят от факторов, на которые может и должен влиять отечественный товаропроизводитель.

Отдельно выделена возможность применения административных средств воздействия на рынок при определенных условиях. Однако предостережения по их использованию и не рыночный подход ограничивают их широкое использование.

Предложено, со ссылкой на исследование автора в этом направлении, использования качественных показателей по повышению конкурентоспособности отечественных товаров с применением математического аппарата оптимизации стратегий конкурентной борьбы.

Коротко определены направления дальнейших исследований в этом направлении.

**Ключевые слова:** конкуренция, экспансия, демпинг, стратегия, рынок.

**Summary.** The study examines certain aspects of finding effective ways to develop domestic enterprises in modern conditions. The development of communication means and the expansion of trade relations with rapidly developing countries is leading to the fact that the domestic market is increasingly experiencing competition from dumped goods. At the same time, with some goods nomenclature, there is a direct expansion, which negatively affects the activities of Ukrainian enterprises and their economic strength.

An analysis of scientific researches was held to identify difficulties that arise in solving problems, and possible effective ways to solve them in practice.

It is recognized that the problem of competition in the context of the commodity expansion with dumped prices is still being paid insufficient attention by economists.

The search and implementation of effective strategies for enterprises production management in such conditions becomes an important and necessary term for successful competition of domestic goods with imported ones. For this purpose there are some possible ways reviewed of product pricing indicators management.

The terms are suggested, under which different approaches to ensuring the products competitiveness are possible in conditions of competition with the imported products with dumped prices. Cautions are also formulated when using this approaches.

Different models of competition with imported goods are substantiated, that consider different supply conditions and physical characteristics of goods, such as weight or size. It is shown that the possibilities of direct competition depend on the factors that can and should be influenced by the domestic producer.

Solely highlighted the possibility of using administrative means to influence the market under certain conditions. However, restrictions on their use and non-market approach limit their widespread use.

The use of qualitative indicators is proposed with the reference to the author's research in this direction, to increase the competitiveness of domestic goods using a mathematical apparatus for optimizing competition strategies.

The directions of further research in this direction are briefly defined.

**Key words:** competition, expansion, dumping, strategy, market.



**Постановка проблеми.** Конкуренція на ринку України має відносно коротку історію та характеризується своїми особливостями. Пострадянська економіка досить складно переходила на конкурентні взаємовідносини між підприємствами та сприймала закони ринкових відносин. Особливо чутливими до зміни правил гри були процеси формування ціни на товари та послуги. Необхідність застосування ринкових методів при формуванні цін стала превалювати в діяльності підприємств.

Досить специфічно сприймалися ціни на імпортні товари. Попит на імпортні товари, сформований психологічною установкою на високу їх якість та відповідно високою ціною почав змінюватись під впливом появи на ринку товарів сумнівної якості та низьких цін. Останній час це явище набуло масового характеру в зв'язку з експансивним напливом товарів з таких країн, як Китай. Розміщення на території Китаю виробництва брендівих товарів та їх низька собівартість привела до ситуації, коли ціна на такі товари на ринку України почала характеризуватись демпінговими рисами. В таких умовах конкурентна здатність товарів вітчизняного виробництва поступово зменшується до недопустимих меж. В цих умовах проблема пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на фоні експансії товарів з демпінговими цінами стає надзвичайно важливою, а її вирішення стає значними науковими та практичними завданнями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням процесів та закономірностей конкурентної боротьби та розробкою теоретичних та практичних рекомендацій по підвищенню конкурентоздатності товарів та послуг займалися не тільки такі класики, як І. Ансофф [1], Ф. Котлер [2], А. А. Томпсон [3]. Певних успіхів в цьому напрямку досягли і вчені-економісти, які займаються дослідженням ринку та розв'язанням сучасних проблем пострадянської економіки, пов'язаних з маркетинговою діяльністю та формуванням портфелів продукції та послуг українських підприємств. Деякі з цих проблем в різних постановках розглядаються та вирішуються в працях таких вчених як Костусев А. А. [4], Иванов Ю. Б. [5], Негл Т. Т. [6], Ткаченко Н. Б. [7], Українець Л. А. [8] та інші. Автором також розглядалися певні аспекти конкурентоспроможності послуг у взаємозв'язку ціни та якості.

Проте умови експансії товарів з демпінговими цінами на ринку, як частини загальної проблеми конкуренції товарів та послуг на ринку, практично не вивчені та, в зв'язку з важливістю їх для економіки країни, потребують уваги та науково-практичних досліджень. Особливо актуальним стало загострення

поставленої проблеми в зв'язку з агресивною експансією товарів з Китаю, які за цінами можливо характеризувати не тільки як демпінгові, а і майже недосяжними для вітчизняного виробника.

Консервативність мислення більшості топового керівного складу підприємств приводить до того стану, коли мета діяльності підприємства, яка полягає в одержанні прибутку від своєї діяльності, підміняється підтриманням підприємства в напрямку отриманих досягнень в сфері своєї діяльності будь-якою ціною. Часто до виправдань такого курсу підприємства навіть залучаються аргументи соціальної значимості продукції, яка випускається та виправдання на кшталт моральних зобов'язань по збереженню робочих місць для співробітників підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств та дослідження напрямків та конкретних методів її підвищення постійно знаходиться в полі зору спеціалістів та є предметом численних доробок вчених та практиків [9]. Загальновідомо, що для успішного та сталого функціонування підприємства ціна його продукції на ринку не повинна бути меншою за собівартість її виробництва (за виключенням короткострокових періодів, коли ціна може бути тимчасово встановлена нижчою з маркетингових міркувань) [10]. Виходячи з цього розгляд можливих стратегій конкурентної боротьби на ринку повинен базуватись на детальному аналізі собівартості продукції чи послуг, які склались на підприємстві-виробнику (чи підприємстві-посереднику, якщо це підприємство займається лише торговими операціями з товаром не власного виробництва).

Якщо розглядати проблему з точки зору економічної експансії товарів, як її максимальний прояв через зовнішньо-економічну експансію товарів з Китаю, то насамперед слід враховувати віддаленість підприємств-виробників цієї країни від ринку України і, як наслідок, значну логістичну складову в структурі собівартості товарів. На її величину впливає як факт використання багатотоннажних контейнерів так і час їх задіяння в зв'язку з тим, що для доставки товарів використовується морський транспорт, який характеризується невеликими швидкостями, а і відповідно значним часом використання контейнерів. Такий підхід можливий також при розгляді конкурентних можливостей вітчизняних товарів в порівнянні з товарами інших виробників, віддаленість яких від ринку України характеризується значною долею логістичних витрат в структурі імпоротної ціни товару [11, 12].

Виходячи з цього, доцільно розглядати конкуренцію цін товарів місцевого виробництва з цінами

імпортних товарів через порівняння питомої складової логістичних витрат в собівартості товару [13].

**Формулювання цілей статті.** Загострення конкуренції в умовах, які характеризуються викладеними вище обставинами, виводить на перший план необхідність пошуку стратегій діяльності та розвитку підприємств, які би забезпечили стале та прибуткове їх функціонування. Деякі результати дослідження в цьому напрямку викладені в статті та пропонуються для використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявність конкуренції на ринку товарів та послуг позитивно впливає на економічний розвиток в загальному сенсі та веде до поліпшення задоволення потреб споживачів. Проте для підприємства-виробника товарів наявність конкуренції створює додаткові труднощі в збуті. Застосування маркетингових заходів приводить до покращення збутових можливостей підприємства, проте не завжди може вирішити проблеми збуту, особливо при умовах застосування конкурентами демпінгу.

З іншої сторони, конкуренція на ринку товарів та послуг ставить все більш жорсткі умови для успішної діяльності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства, а не конкурентоспроможність його продукції, повинна розглядатись як основа його успішного розвитку.

Якщо розглядати які складові витрат слід аналізувати при використанні імпортних товарів, то питома складова логістичних витрат у собівартості імпортного товару буде тим менша, чим більша кількість товару може поміститись в вантажний контейнер. В цьому випадку головними показниками для порівняння будуть вага та габарити товару.

Позначивши оптову ціну товару в країні-виробнику на умовах СІР —  $Z_i$ , кількість товару в одному контейнері —  $n$ , вартість доставки одного контейнера —  $S$  і сумарні витрати та платежі за розмитнення товару —  $M$ , собівартість імпортного товару в Україні —  $c_i$  можливо в загальному вигляді записати:

$$c_i = Z + S/n + M/n. \quad (1)$$

Якщо при аналізі конкурентоспроможності проводити порівняння собівартості товару вітчизняного виробництва  $c_e$  з собівартістю аналогічного імпортного товару —  $c_i$  то їх співвідношення для успішної

конкуренції повинно бути таким —  $\frac{c_e}{c_i} \leq 1$ . Максимально допустимим може бути значення —  $\frac{c_e}{c_i} = 1$ .

В такому випадку, якщо прийняти, що оптова ціна вітчизняного товару позначена як  $Z_e$  та оптова

ціна імпортного товару включають однакову норму прибутку, можливо порівняти ціни конкуруючих товарів при досягненні граничного співвідношення собівартості, що дорівнює одиниці:

$$Z_e = K_n (Z_i + S/n + M/n) \quad (2)$$

де  $K_n$  — коефіцієнт прибутковості,  $K_n > 1$ .

Зрозуміло, що демпінгова ціна імпортного товару на ринку України може виникнути лише за умови набагато нижчої собівартості такого товару, в порівнянні з собівартістю аналогічного товару вітчизняного виробництва. Якщо розглянути складові собівартості, головними чинниками в формуванні собівартості можуть вважатись ціни на сировину та основні матеріали (близько 70%) і вартість робочої сили — приблизно 15%. Як раз низькі ціни на сировину, в складовій яких присутні не тільки природні умови та наявність її достатньої кількості а також низької вартості робочої сили по її видобутку чи заготівельних витрат, створюють основу досягнення низької собівартості. До цього фактору додається знову ж низькі витрати на використання робочої сили.

Виходячи з цього, прямої конкуренції по собівартості імпортного товару і товару вітчизняного виробництва не слід очікувати. Але визначити на скільки можливо допустити перевищення собівартості одиниці вітчизняної продукції над імпортною можливо через складові формули 2 —  $S/n$  та  $M/n$ .

Такі розрахунки дають можливість визначити максимально допустиме перевищення собівартості вітчизняного товару перед імпортним та прийняти рішення про доцільність продовження його випуску в умовах експансії імпортного товару по демпінгових цінах. У випадку негативних результатів розрахунку, для збереження конкурентоздатності підприємства виникає декілька можливих шляхів розвитку.

Перший. Відмовитись від випуску такої номенклатури товару яка не може бути забезпечена по собівартості величиною, достатньою для умов конкурентоздатності та перейти до випуску іншого товару з більшими габаритами або вагою. При цьому ціна одиниці такого товару має бути одного порядку з питомою вагою логістичної складової в оптовій ціні товару. Такий підхід зможе забезпечити більше значення різниці в собівартості за рахунок зменшення величини —  $n$  (кількості товару в контейнері) та відповідно збільшення складової  $S/n$ . Величина такої різниці піддається розрахунку на стадії прийняття рішення про перехід до випуску товару нової номенклатури навіть, якщо такий імпортний товар вже присутній на ринку.

Другий. Виходячи з граничної умови конкурентної ціни вітчизняного товару вираженої в формулі

2 і поділивши праву і ліву її частин на коефіцієнт прибутковості  $K_n$  величина граничної собівартості вітчизняного товару  $c_e$  прийме вигляд:

$$c_e = Zi + S/n + M/n. \quad (3)$$

Відповідно додаткова величина собівартості вітчизняного товару, на яку можливо допустити перевищення над оптовою ціною імпортного товару на умовах СІР —  $c_e$ , визначиться:

$$\Delta_s = c_e - Zi = S/n + M/n. \quad (4)$$

Тобто визначити значення величини, на яку можливо допустити перевищення собівартості товару, що залежить від логістичних витрат, включаючи митні платежі та збори та кількості товари в одиниці об'єму імпортною поставки. Провести повний аудит собівартості товару та встановити можливість досягнення розрахованої таким чином собівартості.

Третій. Перехід до випуску іншої номенклатури товару об'єктивно визнано неможливим. Досягнення конкурентоздатної ціни товару з врахуванням розрахованої величини можливого перевищення також неможливо. Товар, по якому проводиться аналіз конкурентоздатності відноситься до переліку або соціально важливих, або єдино можливим для виробництва в найближчий час. Крім того можуть бути іще інші не менш важливі причини збереження випуску товару, що розглядається.

В такому випадку слід скористатись можливістю, яку надає використання Закону України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту» (далі — Закон) [14]. Для цього від імені виробника подається заява до Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі про порушення антидемпінгове розслідування щодо імпорту в Україну відповідного товару. Керуючись положеннями статті 16 Закону комісія може застосувати остаточні анти-

демпінгові заходи щодо імпорту в Україну товару, по якому буде подана заява.

Відповідно до такого можливого рішення друга складова формули 4 може надати певну перевагу в конкурентоздатній ціні на продукцію підприємства, по якій на ринку спостерігається демпінг.

Слід зазначити, що третій шлях конкуренції в умовах експансії імпортних товарів з демпінговими цінами, необхідно застосовувати з певними пересторогами. По-перше такий шлях в будь-якому випадку може бути лише тимчасовим в силу його слабкої економічної обґрунтованості. По-друге, рішення Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі як нормативний акт може бути оскаржено в судах і такі прецеденти спостерігаються.

Необхідно також відзначити, що забезпечення конкурентоздатності в умовах експансії має ще один досить ефективний шлях до успіху. До нього слід віднести такий напрямок, як підвищення якості вітчизняних товарів, а точніше розробка та реалізація стратегій оптимізації ціни та якості. Дослідження автора в цьому напрямку дає підстави стверджувати про можливість успішної конкуренції при такому підході [15].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Експансія імпортних товарів по демпінгових цінах — не поодиноким явищем і розробка стратегій прийняття рішень по забезпеченню конкурентоздатності товарів в сучасних умовах на вітчизняному ринку стає дедалі актуальнішою. Вирішення проблем, які при цьому виникають, не обмежується проаналізованими шляхами. Подальші дослідження в цьому напрямку слід вважати перспективними та такими що можуть забезпечити успішне функціонування підприємств в умовах експансії імпортних товарів.

#### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Питер К., СПб, 1999. 416 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского, Питер, Спб., 2000. 896 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Банки и биржи, ЮНИТИ. М. 1998. 576 с.
4. Костусев А. А. Конкурентна політика в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 310 с.
5. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. Учебное пособие. Х.: РИО ХГЭУ, 1997. 246 с.
6. Негл Т. Т. Стратегия и тактика ценообразования / Т. Т. Негл, Р. К. Холден. Спб.: Питер, 2001. 544 с.
7. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / Н. Б. Ткаченко. К.: Київськ. держ. торговельно-економічний ун-т, 2000. 148 с.

8. Українець Л. А. Економічна експансія Китаю в країни, що розвиваються: монографія / Л. А. Українець. Львів: ПАІС, 2019. 480 с.
9. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства // Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10
10. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Генри Ассель. М.: ИНФРА-М, 2003. 804 с.
11. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Імпортна діяльність підприємств як об'єкт етіологічної діагностики // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 173–179.
12. Харсун Л. Г. Логістичне обслуговування товаропотоків між Україною та країнами ЄС // Економіка України. 2016. № 4 (653). С. 112–121.
13. Єгоращенко І. В. Управління витратами за допомогою оптимізації логістичної системи агропромислового підприємства / І. В. Єгоращенко // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 3(2). С. 39–44.
14. Закону України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/330-14#Text>
15. Zhelezniak K. L. Price and quality in marketing strategies / K. L. Zhelezniak // Nauka i Studia. Ekonomicne nauki. Panstwowy zarzad. Prawo. Filozofia. Przemysl.: Nauka i Studia. 2015. № 1(132). PP. 23–28.

#### References

1. Ansoff Y. Novaja korporatyvnaja strateghyja. Pyter K., SPb, 1999. 416 s.
2. Kotler F. Marketyngh menedzhment / per. s anghl. pod red. O. A. Tretjjak, L. A. Volkovoj, Ju. N. Kapturevskogo, Pyter, Spb., 2000. 896 s.
3. Tompson A. A., Stryklend A. Dzh. Strateghycheskyj menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizacyy strateghyy. Uchebnyk dlja vuzov / per. s anghl. pod red. L. Gh. Zajceva, M. Y. Sokolovoj. Banky y byrzhzy, JuNYTY. M. 1998. 576 s.
4. Kostusev A. A. Konkurentna polityka v Ukrajinі: monoghrafija. Kyjiv: KNEU, 2015. 310 s.
5. Yvanov Ju. B. Konkurentosposobnostj predprijatija v uslovyjakh formirovanuja rynochnoj ekonomyky / Ju. B. Yvanov. Uchebnoe posobyе. Kh.: RYO KhGhZU, 1997. 246 s.
6. Neghl T. T. Strateghyja y taktyka cenoobrazovanyja / T. T. Neghl, R. K. Kholden. Spb.: Pyter, 2001. 544 s.
7. Tkachenko N. B. Marketynghova tovarna polityka: navch. posibn. dlja stud. vyssh. navch. zakladiv / N. B. Tkachenko. K.: Kyjivsk. derzh. torghoveljno-ekonomichnyj un-t, 2000. 148 s.
8. Ukrajinecj L. A. Ekonomichna ekspansija Kytaju v krajiny, shho rozvyvajutjsja: monoghrafija / L. A. Ukrajinecj. Ljviv: PAIS, 2019. 480 s.
9. Vakulenko Ju. V., Olijnyk A. S., Ghevenko O. Je. Systemna kharakterystyka upravlinnja konkurentospromozhnistju pidprijemstva // Aghrosvit. 2018. # 18. S. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10
10. Asselj Gh. Marketyngh: pryncypy y strateghyja / Ghenry Asselj. M.: YNFRA-M, 2003. 804 s.
11. Meljnyk O. Gh., Naghirna M. Ja. Importna dijajlnistj pidprijemstv jak ob'jekt etiologhichnoji diaghnostyky // Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivsjska politehnika». Menedzhment ta pidprijemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku. 2013. # 778. S. 173–179.
12. Kharsun L. Gh. Loghistrychne obslughovuvannja tovaropotokiv mizh Ukrajinou ta krajinamy JeS // Ekonomika Ukrajinu. 2016. #4 (653). S. 112–121.
13. Jeghorashhenko I. V. Upravlinnja vytratamy za dopomoghoju optymizaciji loghistrychnoji systemy aghropromyslovogho pidprijemstva / I. V. Jeghorashhenko // Problemy systemnogho pidkholdu v ekonomici. 2018. Vyp. 3(2). S. 39–44.
14. Zakonu Ukrajinu «Pro zakhyst nacionaljnogho tovarovyrobnyka vid dempinghovogho importu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/330-14#Text>
15. Zhelezniak K. L. Price and quality in marketing strategies / K. L. Zhelezniak // Nauka i Studia. Ekonomicne nauki. Panstwowy zarzad. Prawo. Filozofia. Przemysl.: Nauka i Studia. 2015. # 1(132). PP. 23–28.



**Радзіховська Юлія Миколаївна**

*кандидат економічних наук,*

*старший викладач кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту*

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

**Радзиховская Юлия Николаевна**

*кандидат экономических наук,*

*старший преподаватель кафедры экономики предприятия, учета и аудита*

*Черкасский национальный университет имени Богдана Хмельницкого*

**Radzihovska Yuliia**

*PhD, Senior Lecturer of Economics and Enterprise, Accounting and Audit Chair*

*Bohdan Khmelnytskyi National University at Cherkasy*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6564

**КОМЕРЦІЙНА РОЗВІДКА  
ЯК ЕЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

**КОММЕРЧЕСКАЯ РАЗВЕДКА КАК ЭЛЕМЕНТ  
МАРКЕТИНГОВОГО ИНФОРМАЦИОННОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**BUSINESS INTELLIGENCE AS AN ELEMENT  
OF MARKETING INFORMATION SUPPORT  
OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** У даній статті розглядається маркетингова інформаційна система та комерційна розвідка як один із основних елементів маркетингового інформаційного забезпечення підприємства. Наголошується на збільшенні ролі інформаційної сфери в сучасних умовах ведення бізнесу. Науково-технічний прогрес робить стрімкі кроки вперед в усіх сферах життєдіяльності людини, маркетингова сфера не є виключенням. Відповідно до цього, маркетингове інформаційне забезпечення потребує проведення комерційної розвідки, як одного з головних компонентів. Саме поняття такої розвідки потребує детального наукового вивчення та осмислення. Надається комплексна характеристика процесу комерційної розвідки, вказується її правова база та вимоги до фахівців даної галузі. Розглянуто структуру комерційної (конкурентної) розвідки та описано її головні структурні елементи. Також вказано відмінності між комерційною розвідкою та промисловим шпигунством. Розкрито передумови виникнення такого явища, як конкурентна розвідка, описано історичні етапи її становлення. Проаналізовано питання її співвідношення з іншими маркетинговими дослідженнями в інформаційній сфері. Визначено роль та значення комерційної розвідки для маркетингового інформаційного забезпечення. Наголошено на важливості характеристики діяльності конкурента як запоруки прийняття ефективних рішень. Описано застосування інструментарію комерційної розвідки задля підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наведено функціональний механізм управління процесом комерційної розвідки підприємства. Продемонстровано високий рівень фахівців даної галузі, котрі об'єдналися в Товариство професіоналів конкурентної розвідки (SCIP). Розкрито причини збільшення числа фахівців даного профілю з кожним роком. Робота виконана за результатами дослідження сучасних вітчизняних та зарубіжних поглядів вчених на основі концепції маркетингових інформаційних систем, досліджень та розвідки.

**Ключові слова:** комерційна розвідка, маркетингові інформаційні системи, прийняття рішень, інформаційний цикл, інформаційне право.



**Аннотация.** В данной статье рассматривается маркетинговая информационная система и конкурентная разведка как один из основных элементов маркетингового информационного обеспечения предприятия. Отмечается увеличения роли информационной сферы в современных условиях ведения бизнеса. Научно-технический прогресс делает стремительные шаги вперед во всех сферах жизнедеятельности человека, маркетинговая сфера не является исключением. В соответствии с этим, маркетинговое информационное обеспечение требует проведения коммерческой разведки, как один из главных компонентов. Само понятие такой разведки требует детального научного изучения и осмысления. Предоставляется комплексная характеристика процесса коммерческой разведки, указывается ее правовая база и требования к специалистам данной отрасли. Рассмотрена структура коммерческой (конкурентной) разведки и описаны ее основные структурные элементы. Также указано различия между коммерческой разведкой и промышленным шпионажем. Раскрыты предпосылки возникновения такого явления, как конкурентная разведка, описаны исторические этапы ее становления. Проанализированы вопросы ее соотношения с другими маркетинговыми исследованиями в информационной сфере. Определена роль и значение коммерческой разведки для маркетингового информационного обеспечения. Подчеркнута важность характеристики деятельности конкурента как залога принятия эффективных решений. Описано применение инструментария коммерческой разведки для повышения конкурентоспособности предприятия. Приведен функциональный механизм управления процессом коммерческой разведки предприятия. Продемонстрировано высокий уровень специалистов данной отрасли, которые объединились в Общество профессионалов конкурентной разведки (SCIP). Раскрыты причины увеличения числа специалистов данного профиля с каждым годом. Работа выполнена по результатам исследования современных отечественных и зарубежных взглядов ученых на основе концепции маркетинговых информационных систем, исследований и разведки.

**Ключевые слова:** коммерческая разведка, маркетинговые информационные системы, принятие решений, информационный цикл, информационное право.

**Summary.** This article considers the marketing information system and business intelligence as one of the main elements of marketing information support of the enterprise. Emphasis is placed on increasing the role of the information sphere in modern business conditions. Scientific and technological progress is making rapid strides in all spheres of human life and marketing is not an exception. Accordingly, marketing information support requires business intelligence as one of the main components. The very concept of such exploration requires detailed scientific study and understanding. A comprehensive description of the process of business intelligence is provided, its legal basis and requirements for specialists in this field are indicated. The structure of business (competitive) intelligence is considered and its main structural elements are described. The differences between business intelligence and business espionage are also noted. The preconditions for the emergence of such a phenomenon as competitive intelligence are described, the historical stages of its formation are described. The question of its correlation with other marketing researches in the information sphere is analyzed. The role and significance of business intelligence for marketing information support are determined. The importance of characterizing the activities of a competitor as a guarantee of effective decision-making is emphasized. The application of business intelligence tools to increase the competitiveness of the enterprise is described. The functional mechanism of management of the process of business intelligence of the enterprise is resulted. The high level of specialists in this field, who have joined the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), has been demonstrated. The reasons for the increase in the number of specialists in this field every year are revealed. The work is based on the results of research of modern domestic and foreign views of scientists based on the concept of marketing information systems, research and intelligence.

**Key words:** business intelligence, marketing information systems, decision making, information cycle, information law.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства все більш значнішим стає значення інформаційної сфери, котру можна назвати системоутворюючим фактором життя суспільства. Вона, в свою чергу, здійснює активний вплив на стан політичної, економічної, соціальної та інших складових безпеки комерційного підприємства. Інформаційно боротьба йде безупинно по всьому світу. Держави, підприємства та фірми активно використовують інформаційну боротьбу задля захисту власних інтересів. Стає очевидним, що необхідно знати шля-

хи протидії інформаційним нападам супротивника аби не стати тим, хто програв цю боротьбу. В останні роки значного поширення набула комерційна розвідка. Комерційна розвідка, це щось більше ніж просто сучасний термін, це швидше загальний термін, який охоплює процеси та методи збору, зберігання та аналізу даних з ділових операцій чи діяльності для оптимізації роботи. Всі ці речі об'єднуються, щоб створити всебічне уявлення про бізнес, щоб допомогти людям приймати кращі, ефективніші рішення на основі даних про конкурента.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** У галузі управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів підприємництва, на сьогоднішньому етапі розвитку маркетингової науки, існує достатня кількість досліджень науковців, котрі приділяли значну увагу вивченню функціонування підрозділів конкурентної розвідки на підприємствах: А. О. Андрейчиков [2], О. Д. Вовчак [3], Е. А. Горбашко [7], З. Б. Живко [4], І. С. Керницький [5], М. І. Копитко [5], С. І. Лекарь [6], И. А. Максимцева [7], Г. О. Харламова [8] тощо.

**Метою статті** є комплексний та всебічний розгляд поняття комерційної розвідки та визначення її ролі у маркетинговому інформаційному забезпеченні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингова інформація має значну цінність у багатьох ситуаціях пов'язаних з діяльністю організації, при здійсненні маркетингу, прийнятті маркетингових рішень і функціонує комплексно в рамках спеціальних форм, що одержали назву маркетингових інформаційних систем (МІС). Відповідно до запропонованої схеми МІС складається з трьох основних елементів (Рис. 1) [2]:

- персонал, фахівці зі збору, обробки, аналізу інформації;
- безпосередньо інформація, що функціонує в рамках МІС;
- методи і процедури збору інформації, її обробки, аналізу, підготовки до прийняття рішень.

Характеристика конкурентів є обов'язковим пунктом маркетингового бізнес-плану. Це відбувається через те, що ефективна політика ведення бізнесу можлива лише при наявності якомога якіснішої інформації про конкурента. Саме тому, об'єктивно буде наступна необхідність: збір інформації про конкурента і, в той же час, захист власної інформації про бізнес. Таку задачу можна вирішити за допомогою розвідувальної діяльності.

Виконання подібної роботи повинно надавати керівництву підприємства необхідну інформацію про майбутні наміри потенційних і дійсних партнерів. А також, повинна бути інформація відносно сильних і слабких сторін конкурентів. Ці данні повинні дозволяти нам здійснювати вплив на становище зацікавлених осіб під час проведення переговорів, подавати сигнали про потенційні кризові ситуації, давати дозвіл на контроль процесу реалізації і дотримання партнерами досягнутих раніше домовленостей [4].

Комплексна система підприємства з протидії загрозам забезпечується сукупністю заходів і дій, котрі направлені на попередження ситуацій недобросовісної конкуренції і боротьбу з такими фактами.

Отже, служба комерційної (конкурентної) розвідки підприємства повинна виконувати саме такі функції. В свою чергу, така служба, як складова всієї системи безпеки підприємства, може мати в підпорядкуванні контррозвідку, відділення ділової розвідки та аналітично-маркетингову службу. Цей



Рис. 1. Маркетингова інформаційна система

фактор залежить від якості та обсягу як комерційної і виробничої діяльності, так і рівня рентабельності та розміру доходів підприємства [1, с. 36].

Комерційна розвідка (КР), також відома як корпоративна або конкурентна розвідка, — це інформація про бізнес-середовище та конкурентів, отримана з відкритих джерел. За даними Товариства конкурентних розвідників, збір комерційної розвідки — це процес етичного збору, аналізу та розповсюдження точної, відповідної, конкретної, своєчасної, передбачуваної та ефективної інформації щодо наслідків для бізнес-середовища, конкурентів та самої організації.

Комерційну розвідку не слід плутати з промисловим шпигунством. Комерційна розвідка походить від величезного джерела з відкритим кодом доступна інформація і отримується в етичному плані способом, на відміну від промислового шпигунства.

Комерційна розвідка буде різнитися залежно від організації. Вона може включати в себе:

- інформацію про фінансові показники постачальника;
- політичні події, що впливають на ринок;
- економічні показники;
- розробка нового продукту;
- рух і тенденції валютного ринку;
- рух і тенденції зміни цін на товари;
- діяльність конкурента;
- нових учасників ринку [5].

Комерційна розвідка не повинна бути лінійним процесом, оскільки відповідь на одне питання, ймовірно, призведе до подальших питань та ітерацій. Її слід сприймати як циклічний процес доступу до даних, виявлення, дослідження та обміну інформа-

цією. Це називається циклом аналітики — сучасний термін, що пояснює, як підприємства використовують аналітику, щоб реагувати на змінні запитання та очікування.

Комерційна розвідка функціонує на базі норм інформаційного права. Вони згруповані у дві групи інститутів близьких за змістом інформаційних правових норм. Перша група інститутів містить норми, що регулюють суспільні відносини в сфері обігу відкритої, загальнодоступної інформації (інститут інтелектуальної власності щодо інформаційних об'єктів, інститут масової інформації, інститути бібліотечної і архівної справи) та інститути обмеженого доступу (інститути державної і комерційної таємниці, інститут персональних даних).

Основу цих інститутів становлять правові норми, які викладені в Конституції України, у Законах України: «Про інформацію», «Про державну таємницю», «Про захист інформації в автоматизованих системах» та ін. Крім того, до цих інститутів належать правові норми ряду указів Президента України і постанов Кабінету Міністрів України, присвячених регулюванню відносин у цій сфері. Суспільні відносини, що виникають у процесі захисту інформації, регулюються правовими нормами саме цього інституту. Вони також дбають і про виключення таких можливостей як несанкціоноване поширення, використання і знищення інформації [3].

Сьогодні більшість фахівців з конкурентної розвідки світу об'єдналися в Товариство професіоналів конкурентної розвідки (SCIP), штаб-квартира якого розташована в м. Олександрія, штату Вірджинія. Члени цього об'єднання уособлюють освітянські взаємини. Вони зрозуміли, що ділитися власними

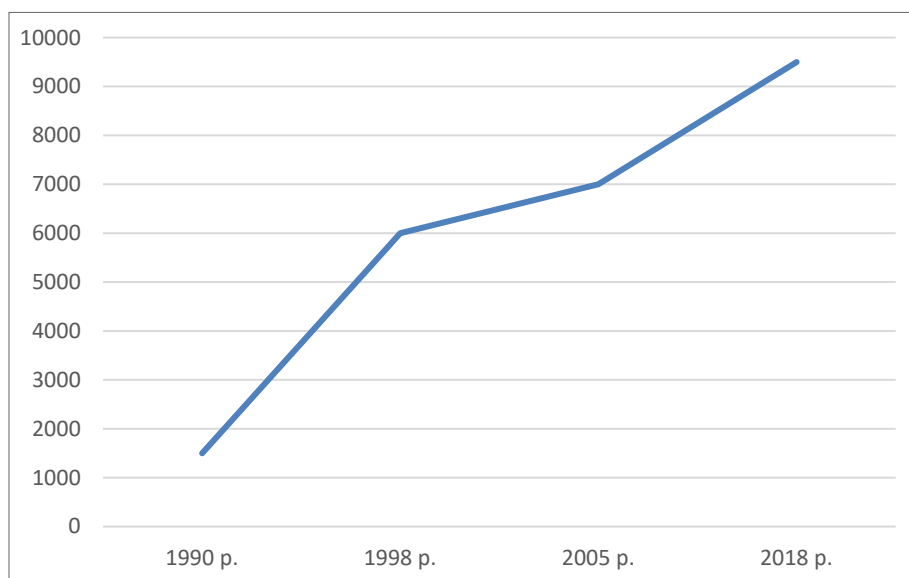


Рис. 2. Кількість членів міжнародного Товариства професіоналів конкурентної розвідки

знаннями з колегами вигідно. Члени товариства отримують можливість відвідувати конференції, спілкуватися й обмінюватися інформацією.

Натомість вони зобов'язуються дотримуватися правил поведінки Етичного кодексу товариства. Впевненість у тому, що співрозмовники й колеги будуть діяти етично значно підвищує ефективність стосунків між ними. Про зростання ролі SCIP у житті професіоналів конкурентної розвідки свідчить така статистика (Рис. 2) [2].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Комерційна розвідка здійснюється компанією виключно з метою підвищення конкурентоспроможності і досягнення стратегічних цілей бізнесу. Вивчаючи і досліджуючи ризики, загрози і можливості ринку товарів і послуг, комерційна розвідка практично не має нічого спільного з процесами забезпечення і проблемами безпеки.

Отже, виходячи з вищевказаної інформації, можна стверджувати, що для функціонування кон-

курентної розвідки існують чітко окреслені межі правового поля. Професіоналам, що займаються проведенням конкурентної розвідки необхідно діяти з принципами інформаційних правовідносин. Саме приватно-правова і публічно-правова природа характерна для норм інформаційного права. Норми інформаційного права існують як на приватному, так і на державному рівнях суспільних відносин. Завдяки вказаним нормам здійснюється, в процесі реалізації права щодо пошуку, отримання та використання інформації, правове регулювання відносин. Також, під час самостійного обігу інформації та під час встановлення правового режиму інформаційного забезпечення, в тому числі режиму інформаційної безпеки.

В подальшому буде досліджено специфіку захисту інтересів бізнесу від загроз кримінальної спрямованості і недобросовісної конкуренції саме на рівні служби безпеки компанії, оскільки це є її прямим обов'язком.

#### Література

1. Commercial Intelligence. CIPS Knowledge works. Knowledge now. The Chartered Institute of Purchasing & Supply. Nov. 2007. URL: <https://www.cips.org/Documents/Resources/Knowledge%20Now/Commercial%20Intelligence.pdf> (дата звернення: 17.11.2020).
2. Андрейчиков А. О. Конкурентная разведка в цикле консолидации информации / А. О. Андрейчиков, О. В. Рогач, А. Г. Українець // Бизнес и безопасность. 2011. № 4. URL: <http://scip.org.ua/2011/10/15/>
3. Вовчак О. Д. Маркетинг як важливий чинник здійснення інвестицій / О. Д. Вовчак // Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 7. С. 4–8.
4. Живко З. Б. Основні аспекти впливу конкурентної розвідки на недобросовісну конкуренцію / З. Б. Живко, С. І. Михаленич // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 12. С. 35–38.
5. Керницький І. С. та ін. Конкурентна розвідка підприємств: курс лекцій / І. С. Керницький, З. Б. Живко, М. І. Копитко. Львів: Ліга-Прес, 2015. 388 с.
6. Лекарь С. І. Економічна безпека України: поняття та сутність термінології // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія економічна. 2012. Вип. 1. С. 3–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_e\\_2012\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2012_1_3) (дата звернення: 17.11.2020)
7. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / Е. А. Горбашко [и др.]; под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. М.: Юрайт, 2015. 447 с. URL: [http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinnya\\_konkurentospromozhnisty](http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinnya_konkurentospromozhnisty) (дата звернення: 17.11.2020)
8. Харламова Г. О. Інвестиційний маркетинг і моніторинг галузей промисловості України / Г. О. Харламова // Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3. С. 68–75.

#### References

1. Commercial Intelligence. CIPS Knowledge works. Knowledge now. The Chartered Institute of Purchasing & Supply. Nov. 2007. URL: <https://www.cips.org/Documents/Resources/Knowledge%20Now/Commercial%20Intelligence.pdf> (access date: 17.11.2020).
2. Andreychikov A. O. Competitive intelligence in the cycle of information consolidation / A. O. Andreychikov, O. V. Rogach, A. G. Ukrainets // Business and Security. 2011. № 4. URL: <http://scip.org.ua/2011/10/15/>
3. Vovchak O. D. Marketing as an important factor in investment / O. D. Vovchak // Investments: practice and experience. 2007. № 7. S. 4–8.

4. Zhivko Z.B. The main aspects of the influence of competitive intelligence on unfair competition / Z.B. Zhivko, S.I. Mikhalenych // Actual problems of economy. 2009. № 12. S. 35–38.

5. Kernitsky I.S. and others. Competitive intelligence of enterprises: a course of lectures / I.S. Kernitsky, Z.B. Zhivko, M.I. Kopytko. Lviv: Liga-Press, 2015. 388 p.

6. Doctor SI Economic security of Ukraine: the concept and essence of terminology // Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. economic series. 2012 Vip. 1. S. 3–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_e\\_2012\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2012_1_3) (access date: 17.11.2020)

7. Competitiveness management. Theory and practice: a textbook for masters / E.A. Gorbashko [et al.]; under ed. E.A. Gorbashko, I.A. Maksimtseva. M.: Юрайт, 2015. 447 с. URL: [http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinn-ya\\_konkurentospromozhnisty](http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinn-ya_konkurentospromozhnisty) (access date: 17.11.2020)

8. Kharlamova G.O. Investment marketing and monitoring of industries of Ukraine / G.O. Kharlamova // Actual problems of economy. 2005. № 3. S. 68–75.



**Lytvynenko Elena**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing,  
Management and Trade Entrepreneurship  
Kharkiv Trade and Economics Institute of  
Kyiv National Trade and Economics University  
ORCID: 0000-0002-8360-4461*

**Kozlova Taisiya**

*Student of Master's Degree in Management  
Kharkiv Trade and Economics Institute of  
Kyiv National Trade and Economics University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6514

## DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE FIELD OF LOGISTICS ACTIVITIES

**Summary.** The changeable and unpredictable development of the enterprises' external environment is one of the appearance causes of various types of business activities' risks, including logistics. The purpose of this article is to develop recommendations on improving the risk management of enterprises' logistics activities in the context of instability. Achieving this goal requires consideration of the main stages of this process regarding the logistics activities' risks, providing advices on improving the process of risk management of logistics orientation. The article explores the process of analyzing the logistics activities' risks of the enterprise. Proceeding from the theoretical provisions of management and summarizing the practical experience of research in the field of systematic analysis of the enterprises' logistics activities risks, there are traced the organization's peculiarities of such analysis, and the main directions of its further improvement are proposed. All actions in the article, which are related to the analysis of the risk of enterprise logistics activity, are proposed to carry out in a certain sequence in the article. This sequence is given in the form of a structural scheme of systematic analysis of the risks of the enterprise logistics activities. Based on the objectivity of the existence of logistics activities' risks and the need to ensure the rational management of them, the algorithm of the risk management in the enterprise logistics system covers the stages of risks' identification, their qualitative and quantitative assessment, diagnostics, assessment of risk acceptability and application of neutralization measures to unacceptable logistical risks. It is concluded that the logistics activities risks combine different types of risks of all components and elements both in the process of changing material, financial and information flows, as well as in the process of managing the risks arising in the logistics system.

**Key words:** risk, risk management, logistics system.

**Statement of the problem.** At the present stage of management, the success and effectiveness of enterprises crucially depends on the correctness and validity of the chosen business strategy and the use of logistic principles in management. The application of the logistics approach in the management practice allows to significantly improve the profitability and quality of service, to ensure the effective streaming processes management in the economic systems of enterprises, which is the key to significant advantages in competitive struggle.

Risks exist at all stages of the chain of production and delivery of goods in the logistics system. They may include political instability, a change in the exchange rate, carriers' opportunities, product retention periods and on the part of consumers demand. Minimizing logistical risks of the enterprise is one of the most important tasks of any enterprise focused on success.

**Analysis of recent research and publications.** The problematic issues of risk management in the process of logistics activities' organization are devoted

to a significant number of scientific works of leading foreign and domestic scientists. The scientific workers pay much attention to the development of logistic risks' classifications, rationalisation of methodical approach and practical tools to determine the enterprise logistic risk in the conditions of uncertainty. These issues are in the focus of attention of many domestic and foreign scientists, such as: S. Bai, S. Hrynkevych [1], N. Ilchenko [4], O. Ilyash [1], M. Karpuntsov, N. Kondratenko [9], N. Kotseruba [7], N. Krasnokutska [2], V. Lachkova [2], N. Likhach [6], O. Lobashov [9], A. Mazaraki, S. Matviy [3], L. Mykhailovska, M. Oleksyuk [1], O. Olshansky [8], E. Savoskina [6], O. Sarkisova, N. Seraphim [5], N. Chukhrai [3]. Despite some interest of scientists in risk management problems, existing developments do not allow to form a systematic vision of the process of choosing the appropriate approach to risk management in the field of logistics activities of trading enterprises.

**Formulation purposes of article (problem).** The analysis of scientific works has demonstrated that the works which are focused on the problems of forecasting risks in the logistics activities of trade enterprises is not enough. The problems investigated in the article cause the next goal setting: to improve the system of management of logistics risks of a trading enterprise.

**The main material.** Analyzing the theoretical development principles of the enterprise logistics, it is necessary to distinguish the main development directions of the enterprise logistics system. External factors for the development of logistics systems are the transition from the seller's market to the buyer's market; increased competition; energy crisis of the 70s of the XX century; achievement of scientific and technological progress; computerization of material flow management [1, p. 85–90].

Scientists identify the following stages of logistics development: the first (60-ies of the XX century) is characterized by the use of a logistical approach to the management of material flows in the sphere of circulation; the second (80s of the XX century) is characterized by consideration of production together with storage and transportation, that allows to reduce stocks, to improve quality of customers service due to timely execution of orders, to improve equipment using; the third stage refers to the present time and is characterized by the active use of modern communication technologies, which provide rapid passage of material and information flows. These flows allow to control all stages of the product movement from the primary source of raw materials to the end consumer [1, p. 121–134].

Analyzing the opinions of domestic scientists, it can be concluded that the development of logistics management in Ukraine depends on many positive and negative factors, external and internal problems. And external ones are the most important among them. These include, firstly, the crisis situation of the economy as a whole, low purchasing power of the population, insufficient level of investment activity and financial crisis.

Secondly, due to the fact that the value of the circulation sphere, which in the concept of logistics plays a decisive role, slowly developed the movement of goods on the basis of logistics, has been not evaluating properly in Ukraine for a long time.

Thirdly, the development of market infrastructure (distribution systems of goods, communications, transport networks) in Ukraine is slowing down and is below the global average.

The main objectives of the development of logistics systems are [2, p. 76–82]:

- organization of complex, integrated systems of material, information and other related flows;
- strategic coordination, planning and control over the use of logistics capacities of production and circulation spheres;
- achievement of high systemic flexibility;
- ongoing improvement of the logistics concept within the chosen strategy in the market environment.

Specific tasks of modern logistics development can include: maximum reduction of product storage time; reducing the transportation time; rational distribution of transport facilities; quick responsiveness to consumer demands [2, p. 36].

At present, the main priority of logistics at the enterprise is maximum coordination of material and information flows when they are combined. The solving of this task is the use of electronic data processing, automation of production and implementation of other innovations while improving the structure of information flows in logistics, which are widely used now in domestic enterprises. Nowadays the enterprises have a tendency to improve logistics systems, so it becomes urgent the need to implement and widely use such information systems, which would allow to organically combine all logistics subsystems in one. This form of management requires constant common communication between all participants of joint activities [2, p. 53–67].

In case of using the global (network) economy, the organization has the following opportunities [3]:

- application of fast transportation over long distances. This can be achieved only by close cooperation, including through the combining of freight forwarders by the Internet;

- by means of the Internet, buyers and sellers can make connections with each other through huge distances, sometimes being at different ends of the globe;
- supporting the overall logistical flow of goods obtained through the Internet is an advantage in competitive struggle.

The concept of a balanced scorecard, which involves the use of managerial information systems and which tracks a limited number of metrics that are closely related to strategic goals, is also a priority for the development of enterprise logistics. [4]. The reference model of operations in supply chains is designed to standardize its activities, to compare itself with competitors, to take the experience of enterprises in its own and other industries. It is based on a standard description of supply chains management processes, standardization of interconnection between business processes, standard criteria that allow measuring and comparing performance indicators (productivity) processes, supply chains management practices that help achieve the best results [4].

A systematic approach to risk analysis in logistics as a general methodological direction in science allows for an insightful analysis of all activities aspects of the subjects of logistics activity in terms of their subordination to the overall business development strategy, the interests of shareholders, managers and other related groups, a comprehensive analysis of performance results, as well as the compliance of the results with the goals and objectives, the existing development potential [5]. The high degree of risk of the enterprise logistics activities leads to the need to find ways to decrease it. When it talks about the need to take into account the risk in a certain type of economic activity (a certain project), it means the interests of the entities involved in it: the customer, investor, executor (contractor) or seller, buyer, as well as the insurance company.

Risk analysis is carried out in this sequence [6]:

- identification of internal and external factors that increase or decrease the degree of risk;
- analysis of detected factors;
- assessment of a certain type of risk;
- establishing an acceptable degree of risk;
- analysis of individual operations regarding the chosen degree of risk;
- development of measures to decrease the degree of risk.

The following important cases should be considered during the risk analysis:

- the loss volumes from different types of risk do not depend on each other;
- implementation of a certain type of risk does not necessarily increase or decrease the possibility ap-

pearance of another (except for risk of force majeure event);

- in case of implementation of a particular risk the maximum possible losses should not exceed the financial capacities of the enterprise.

Analysis and assessment of the risk of logistics activities provides for determining the degree of risk possibility and the amount of losses. Calculation and analysis of risks in this case, as a rule, provides for such stages [7]:

- modeling the consequences of each risk factor;
- determination of the real (predictable) possibility of each risk factor and losses from it in value terms;
- time distribution of risks (in view of that many risks are concentrated in the initial stages of the project implementation (risky situation) and disappear with the approach to completion of works);
- building a structural element model of risk factors with the identification of each factor and its quantitative assessment;
- ranking of risk factors by importance and selection of the most threatening risks;
- creation of a database (bank) of data on similar transactions (projects) on the acceptability of a particular level (risk factor);
- choosing of alternative criteria for developing a risk management strategy;
- liquidity maximization;
- profitability maximization for fixed levels of liquidity and risk;
- risk minimization for fixed levels of liquidity and profit (profitability).

The first stage of the process of forming a logistics risk management system of a trading enterprise is to determine the goal, which can be risk minimization and income maximization from risk-related situations [8].

Later on, the data collection on variables that containing information about the current state of the company and the environment is carried out. Then there are identification of risk factors, probability assessment of their appearance and formation of the risk profile of the enterprise.

By means of factor analysis the functions of finding, evaluating and comparing the optimal solution are carried out. The search function involves additional research into possible risks in order to do their in-depth analysis. The evaluation function consists in a detailed study of the causes and factors that influenced the discrepancy of actual risk values and planned indicators. Comparative function allows to correlate emerging risks with certain criteria, in other words, it identifies differences from a given level of risk [7].

On the basis of a thorough analysis of material flows and causes of malfunctions that occurred in past periods, quantitative and qualitative assessment of risks is carried out, after which a model of the logistics system is developed. Qualitative evaluation allows to identify areas of risk manifestation, and quantitative — to estimate the magnitude of risks in numerical form.

Imitation, analytical and optimization methods are used for the study of logistic processes. Imitation modeling allows to evaluate options for actions in conditions of uncertainty. Then, during the modeling of relations of supply chain participants, the Pareto principle is used. This principle determines the point of balance, the deviation from which can provoke a deterioration of the criterion of optimality of participants, the estimated indicators of many variants of actions are calculated, on the basis of which choosing the best [2, p. 73]. The analytical method uses standard approaches to calculating the assessments of alternatives. Optimization methods involve the use of linear programming, which allows to evaluate existing alternatives and choose the best option. The economic justification of methods for reducing costs in the supply chain of a trading enterprise is based on the forecasting of future conditions and does not produce a guaranteed result, since the forecast may be false. Such uncertainty affects the degree of risk hazards and the size of the consequences of making the wrong decision, so it is recommended to form a risk management system, simultaneously designing the logistics system. Functional and process approaches can be used to organize the logistics system.

The process approach of risk management should include analysis and coordination of interaction of all participants of the supply chain and functional units of the enterprise [9]. Risk flows due to this approach are considered at several levels, table 1.

In case of the functional approach, the identification of risk factors is carried out at certain stages of material flows movement, and their management takes place within the appropriate functional zones. The main drawbacks of the functional approach are incomplete vision of the process, difficulty assessing the impact of each stage on the final result, which characterizes the degree of the logistics system efficiency.

Using the process approach, each supply system and supply chain is represented in the form of a set of dependent processes. In the supply chain, the movement of material flows is considered as an end-to-end process, the risk movement is analyzed, its transformation into another kind is carried out, there is a mutual exclusion of several types of risks.

Consequently, for the effective functioning and sustainable development of enterprises in conditions of instability and uncertainty, a systematic approach to the management of logistics risks should be used. This will identify reserves to improve the efficiency of business process management and scientifically reasonably develop a plan of measures aimed at optimizing time, minimizing the cost of organizing logistics activities, rational use of resources, ensuring requirements for the quality of logistics services in the product supply chain, transformation of partnerships, flexible response to changes in the market environment.

**Insights from this study and perspectives for further research in this direction.** From there, risk management is one of the most important aspects of ensuring sustainable functioning and development of the logistics system of the trading enterprise, so to improve the efficiency of logistics activities of the trading enterprise, it is necessary to develop an algorithm of risks assessment in the management process.

Table 1

**Identification of risk flows at different levels of risk management of a trading enterprise**

Level	Risk factors	Method of risk management
1. Operation	Quality of execution and consistency of operations	Joint coordination of unit actions, transparency of major flows, timely control and monitoring
2. Infrastructure	Work of technological equipment and elements of information, transport and warehouse and production infrastructure	Compliance with the optimal maintenance mode, constant analysis of the current state of infrastructure
3. Supply chain links	Interaction of supply chain participants and the degree of influence of individual participants	Application of different interaction options, conclusion of partnership agreements
4. Logistics system	Disruptions to supply networks and related supply chains	Changing the structure of the logistics system based on information from logistics research
5. Environment	Interaction of the enterprise with the external environment	Forecast of risks due to operational response

Resource: [8; 9]



The risk management model considers not only comparing different alternative options for organizing logistics activities in risk conditions, but also effectively managing appropriate risks. Using such a model during the solving the tasks of risk management in supply chains of trading enterprises will enable the effective organization of logistic processes in the relevant links of supply chains.

#### References

1. Ilyash O. F., Hrynkevych S. S., Oleksyuk M. I. Theory and practice of risk management of enterprises of trade of pharmaceutical market of Ukraine. Lviv: Private Entrepreneur N. O. Badikova, 2015. 185 p.
2. Krasnokutska N. S., Lachkova V. M. Commercial Risk Management of retail enterprises. Kharkiv: Ivanchenko I. S., 2014. 144 p.
3. Chuhray N. I., Matthew S. I. Re-designing logistics business processes in supply chains // Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Logistics. 2014. No811. PP. 403–413.
4. Ilchenko N. B. Conceptual model of business process management at the wholesale trade enterprise // Problems of the economy. 2018. No 3 (37). PP. 97–103.
5. Seraphraf N. V. Behavioral risks of personnel in the management of a trading enterprise // Actual problems of the economy. 2011. No 2 (116). PP. 131–136.
6. Savoskina E. V., Lihac N. A. Risk Management by optimizing the logistics system // Universum: Economics and jurisprudence. 2016. No 3 (24). URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/2980> (date of rotation: 25.10.2020).
7. Kotseruba N. V. Assessment of operational and financial risks in trading // Bulletin KNTEU. 2014. No 3 (95). PP. 123–133.
8. Olshansky O. V. Analysis of methods of improvement of business processes of trade enterprises // State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship. 2019. No 2 (107). PP. 104–110.
9. Kondratenko N. O., Lobashov O. O. Management tools and methods of risk assessment in logistics systems // Municipal economy of cities. 2012. P. 102. PP. 343–350.



**Osondu Marvis**

*PhD Student of the*

*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

**Осонду Марвіс Ганіручукву**

*аспірант кафедри менеджменту та оподаткування*

*Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»*

**Осонду Марвис Ганиручукву**

*аспирант кафедры менеджмента и налогообложения*

*Национального технического университета*

*«Харьковский политехнический институт»*

**Prokhorenko Olena**

*PhD (Candidate of Economic Sciences)*

*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

**Прохоренко Олена Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та оподаткування*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»*

**Прохоренко Елена Викторовна**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*доцент кафедры менеджмента и налогообложения*

*Национальный технический университет*

*«Харьковский политехнический институт»*

ORCID: 0000-0001-7069-1431

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6570

**ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT  
CONCEPT DEFINITION: HISTORICAL ASPECT  
AND MORPHOLOGICAL ANALYSIS**

**ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ: ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ І  
МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ**

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
РАЗВИТИЯ: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И  
МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**Summary.** The article is aimed at studying approaches to the definition of “Organizational Development” (OD). A study of definitions and characteristics of the OD concept has shown that most authors use keywords to explain the essence of the concept, others focus on the constituent elements as objects of influence. Many of researchers add a goal or desired outcome, and others consider organizational development more likely in terms of the approaches used.

A number of definitions provided by various authors from 1970 to the present are considered. Using of morphological analysis, the definition was decomposed by the formula “what, of what, for what and with what” into the following constituent elements: keyword, object of influence, goal, approach or means. The most repetitive keyword is “process”, the most common goal is “effectiveness and efficiency

of the organization". Objects as operands are organizational strategies, structure and culture. And for the most part, the authors note the behavioral approach as the main one used in organizational development. A generalized definition is made of the most recurring elements. Each of the elements was subjected to further analysis in chronological order. In particular, it was defined a change in the formulation of OD goal to "meet the needs of stakeholders" and in approaches to organizational development, namely from a purely behavioral to systemic. Given these considerations, Organizational Development is defined as an ongoing process of transforming organizational strategies, structures and culture to meet external and internal stakeholders through a system of approaches, most notably behavioral.

This definition allows you to form an idea of OD as a process, and consider it in the dynamics and identify the objects of influence or focus of attention and management efforts; declares the main goal of development, on which depends the formulation of the desired current results. Based on these three components, approaches or methods of influence should be identified, because, as noted, only the behavioral approach is not exhaustive in OD.

**Key words:** organizational development, approach, goal, strategy, structure, culture, process.

**Анотація.** У статті стаття спрямована на дослідження підходів до визначення поняття «Організаційний розвиток» (ОР). Дослідження визначень та характеристик концепції ОР показало, що більша частина авторів використовує ключові слова для пояснення суті концепції, інші зосереджують увагу на складових елементах як об'єктах впливу. Багато хто додає мету або бажаний результат, іще низка розглядає організаційний розвиток з точки зору підходів, що застосовуються в цій концепції. Розглянуто низку визначень, що були надані різними авторами з 1970 року по теперішній час. За допомогою морфологічного аналізу визначення було розкладено за формулою «що, чого, для чого і за допомогою чого» на такі складові елементи: ключове слово, об'єкт впливу, ціль, засіб або підхід. Найбільш повторювальним ключовим словом знайдено «процес», найбільш частою метою визначено «результативність та ефективність організації». Об'єктами впливу є організаційні стратегії, структура і культура. Здебільшого автори відзначають поведінковий підхід як основний застосований в організаційному розвитку. З найбільш повторюваних елементів складено узагальнене визначення. Кожен з елементів було піддано подальшому аналізу з урахуванням хронологічного порядку. Зокрема, визначено зміну у формулюванні мети ОР на «задоволення потреб стейкхолдерів» та підходів до організаційного розвитку, а саме від суто поведінкового до системного. Враховуючи наведені судження, визначено Організаційний розвиток як постійний процес перетворень організаційних стратегій, структур і культури задля задоволення зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів за допомогою системи підходів, серед яких найбільше місце посідає поведінковий.

Таке визначення дозволяє: сформулювати яву про ОР як про процес, і розглядати його в динаміці; визначає об'єкти впливу або спрямованості уваги і зусиль менеджменту; декларує основну мету розвитку, від якої залежить формулювання бажаних поточних результатів. На основі цих трьох складових мають бути визначені підходи або методи впливу, оскільки, як зазначено, лише поведінковий підхід не є вичерпним в ОР.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, підхід, мета, стратегія, структура, культура, процес.

**Аннотация.** Статья направлена на исследование подходов к определению понятия «Организационное развитие» (ОР). Исследование определений и характеристик концепции ОР показало, что большая часть авторов использует ключевые слова для объяснения сути концепции, другие сосредоточены на составляющих элементах как объектах воздействия. Многие добавляют к определению цель или желаемый результат, еще ряд рассматривает организационное развитие с точки зрения подходов, применяемых в этой концепции. Рассмотрен ряд определений, которые были даны различными авторами с 1970 года по настоящее время. С помощью морфологического анализа определение было разложено по формуле «что, чего, для чего и с помощью чего» на такие составляющие элементы: ключевое слово, объект воздействия, цель, средство или подход. Наиболее повторяющимся ключевым словом выделено «процесс», наиболее частой целью определены «результативность и эффективность организации». Объектами воздействия являются организационные стратегии, структура и культура. В большинстве авторы отмечают поведенческий подход как основной применяемый в организационном развитии. Из наиболее повторяющихся элементов составлено обобщенное определение. Каждый из элементов был подвергнут дальнейшему анализу с учетом хронологии приведения. В частности, определено изменение в формулировке цели ОР на «удовлетворение потребностей стейкхолдеров», и формулировке подходов к организационному развитию, а именно от чисто поведенческого к системному. Учитывая приведенные суждения, Организационное развитие определено как постоянный процесс преобразования организационных стратегий, структур и культуры для удовлетворения внешних и внутренних стейкхолдеров с помощью системы подходов, среди которых большое место занимает поведенческий.

Такое определение позволяет сформулировать представление о ОР как о процессе, и рассматривать его в динамике; определяет объекты воздействия или направленности внимания и усилий менеджмента; декларирует основные цели развития, от которых зависит формулировка текущих результатов. На основе этих трех составляющих должны быть определены подходы или методы воздействия, поскольку, как указано, только поведенческий подход не является исчерпывающим в ОР.

**Ключевые слова:** организационное развитие, цель, подход, стратегия, структура, культура, процесс.

**Problem setting.** The concept of organizational development (OD) is not new, and emerged in the 30s of last century, although realizing that workers behaviors and motivation were affected by organizational process and structure. This concept was not clearly defined then, but it is noted that organizational development has been influenced by industrial and organizational psychology.

Most occasions there is a misguided judgment on what spurs explicit culture, the comprehension of culture inside hierarchical improvement depends on decides that are both composed or unwritten showed by qualities and individuals' conduct. OD contains a wide assortment of activities that incorporate the reproduction of hierarchical culture to raising group programs.

Since its inception, the concept has undergone significant changes and developments. The authors drew attention to various elements of this concept. Therefore, we believe that the specification of the definition of organizational development is relevant, because it allows you to make a modern idea for further management.

**Literature review.** Organizational development evolution over the past 50 years from the adoption of behavioral science and methods of solving problems in an organization, the change in Organizational development has enabled today was kicked off in the 1940's and was enacted in innovating the work Kurt Lewin has carried out as social scientists which also enhance the work Carl Roger and Abraham Maslow as psychologists.

Regardless of who executed the principal definition, it was brought upon in 1957 and it is regularly consented to have progressed. Around the time of World War II, Kurt Lewin carried out and experiment with alliance to utter the process on the method of planning, performance and measurement. The experiment succeeded in being the research theory. Kurt

Lewin's theory served as an important component of research of organizational development. Authoritative advancement has been generally attributed to Blake, Mouton, Kahn, Bowers and others [2–6].

From the most punctual beginning stage, OD made and applied its theories of people and change to progressive life and working. Gigantic quantities of the interventions at first led and practiced by OD specialists rely upon the field's solid obligation to the human side of the endeavor. Despite the fact that being censured as "too narrow" some of the time, a large number of its mediations have now become standard, molding the way we as a whole consider how associations work. This included "change management", which developed as a subfield of OD [15–18]. It furthermore included affiliation work arrangement, describing how endeavors, authority and systems will be figured out and fused across various leveled units and inside individual jobs.

A study of the definitions and characteristics of the concept of OD has shown that the authors focus on various aspects of the definition. Most authors use keywords to explain the essence of the concept, others [5–9, 12–14] focus on the constituent elements as objects of influence. Many add a goal or desired outcome, and a number more consider OD in terms of the approaches used in this concept. The list of OD definitions in chronological order is presented in the table 1.

**The purpose of this research** aims at elaborating the concept of organizational development origin, definition and applicable areas based on the historical aspect and morphological analysis. Perhaps many researches have highlighted the need to establish a proper theory on organizational development which seems invaluable due to the complexity of the topic and the ways it has been adopted generally.

**The main research.** Aiming to define the concept of "organizational development", we developed a morphological analysis of this concept, collecting a number of definitions of different authors in different periods

Table 1

The list of OD definitions

N	Definition	Author(s)	Year
1	(OD) is a planned effort aiming at increasing an organization's efficiency, its ability to change itself and to adjust to changes.	Robert L. Kahn	1974
2	(OD) is a method in philosophy used to improve organization efficiency and prolonged way of doing things	Bowers D. G.	1976
3	(OD) is an innovation processes requiring skills in change making and incorporating invention as tool	Whiecomb D., Whitecomb S.	1977
4	(OD) is an innovative bottom-up change effort that fit no traditional consulting categories	Warner Burke	1978
5	(OD) is the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customer	Benne K.	1978

*Continuation of Table 1*

6	A long range effect to improve an organization's problem solving and renewable processes through collaborative management of organizational culture.	French and Bell	1978
7	(OD) is a medium that transfers behavioral to developing, improving of strategies, methods and structures that ensures organization effectiveness	Faucheux C., Laurent A., Amado G.	1982
8	(OD) is a continuous process of deliberate problem finding. problem solving, and solution implementation	Basadur	1982
9	(OD) aims at improving efficiency and it ability to control itself through monitored modulation	Alan L. Wilkins	1983
10	(OD) might not be a process. Organization goes through but organized change to increase organizational efficiency	Bullock and Batten	1985
11	(OD) is a change agent that helps see an organization to success	Ouch W. G.	1985
12	(OD) is a process by which behavioral science knowledge and practices are used to help organizations achieve greater effectiveness, including improved quality of work life and increased productivity	Cummings, & Huse	1985
13	(OD) is a system-wide process of data collection, diagnosis, action planning, intervention, and evaluation aimed at: (a) enhancing congruence between organizational structure, process, strategy, people, and culture; (b) developing new and creative organizational solutions; and (c) developing the organization's self-renewing capacity.	Beer M.	1987
14	(OD) is an effort, planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge	Richard Beckhard	1987
15	The most important methods of (OD) are at least as far-reaching than the areas of this process...: preparing a diagnosis, team-improvement, bettering the intergroup connections, teaching and training,	Brown — Covey	1989
16	An interaction media between individuals and group to draw an impact on the organization	Denison D. R. Spreitzer G. M.	1991
17	(OD) is a response to change rather than forward thinking of change management ... enables the organization more open and adaptive by enhancing in competence and potential.	Brown A.	1992
18	(OD) is a responds to change a complex educational strategy intended to change the benefit	Porras L.	1992
19	(OD) is a circular process of ... finding and solving problems and implementing new solutions which represent valuable changes that enable the organization to succeed	Rob Smith	1992
20	(OD) is the systematic application of behavioral science knowledge at various levels (group, intergroup, and total organization) to bring about planned change	Newstrom & Davis	1993
21	(OD) focuses on a promise of great interaction between units in an organization and ensures change management and initiative	Lim B.	1995
22	(OD) is a set of technologies designed to manage and develop the culture of organization	Min Basadur	1997
23	(OD) is a method of continual evaluation and planning by which skill and knowledge can be achieved	Jim Grievess	2000
24	(OD) is a critical and science-based process that helps organizations build their capacity to change and achieve greater effectiveness by developing, improving, and reinforcing strategies, structures, and processes.	Cummings & Worley	2004
25	(OD) improves organizational effectiveness but also improve organizational health and quality of working life	Cacioppe R., Edward M.	2005
26	(OD) is an all-important primary processes, through which individual and organizational growth can achieve its fullest potential	Rune Todnem	2005
27	(OD) is a field of research, theory and practice dedicated to expanding the knowledge and effectiveness of the people	Leadly S. & Ryan M.	2015
28	(OD) is an unregulated field which can result to anyone practicing OD they see fit	Gabriel K.K.	2015
29	(OD) is a response to change, a complex educational strategy intended to change the belief, attitudes, values and structures of organization	Bennis W., Sam- ple S. B.	2015
30	(OD) is field of continual diagnosis, planned action evaluation and implementing processes	Chandrasekar Velusamy	2017



Table 2

**Morphological analysis of OD definitions**

N of source	Key word	Object (as operand)	Goal	Approach (tool)
1	effort, ability to change		efficiency	
2	method in philosophy		efficiency	
3	innovation processes			invention
4	change			innovation
5	process of renewing	direction, structure, and capabilities	needs of external and internal customer	
6	effect	culture	organization's problem solving	organizational culture management
7	medium	strategies, methods and structures	effectiveness	behavioral
8	process	problem	problem solving	
9	ability	self-control	efficiency	modulation
10	change		efficiency	
11	change agent		success	
12	process	quality of work, productivity	effectiveness	behavioral
13	process	structure, process, strategy, people, and culture	congruence, self-renewing capacity	system-wide
14	effort, intervention	organization's processes	effectiveness and health	behavioral
15	process	teams		behavioral
16	individual-group interaction	organization	impact	behavioral
17	response to change		more openness and adaptability	enhancing in competence
18	response to change	educational strategy	benefit	education
19	process	problem	success	
20	application of knowledge	groups	planned change	behavioral
21	change	units		interaction
22	set of technologies	culture		
23	method		achieved skill and knowledge	evaluation and planning
24	process	strategies, structures, processes	effectiveness	science-based
25			effectiveness, working life	
26	process	growth	fullest potential	
27	field of research, theory, practice	knowledge and the people	effectiveness	
28	unregulated field		any	
29	response to change educational strategy	belief, attitudes, values and structures		
30	field	action, processes		diagnosis, evaluation, implementing

and tried to decompose them according to the formula “what, of what, for what and with what”. Each definition was broken down into the following components:

- keyword(s);
- object(s) of influence as operand(s);
- goal(s);

– approaches or means of influence.

It is worth noting that not all definitions are built on the scheme “keyword — object — goal — means”. A number of authors do not focus on the goal, others, on the contrary, are more focused on the goal than the definition. A number of authors indicate applicable



approaches or methods, and a number do not mention such at all, or indicate indirectly.

There it was also used a combination of concepts based on synonyms. Thus, the term “group” is considered identical to the concept of “team”, or “individuals”, “people” and so on. The results of morphological analysis are shown in the table 2.

Looking at the definitions which has been laid out by different authors, it is safe to project different pattern of how organizational development is viewed based on their application on different organizational roles or services.

The first place in the component “keyword” of 30 definitions, is occupied by “process” (9 cases), the second place is “change” (7 cases), three times used the word “field” and 2 times — “effort” and “method”. This distribution suggests that OD represents a process that is, a sequential change of certain objects, or, according to Webster dictionary, “natural phenomenon marked by gradual changes that lead toward a particular result; a series of actions or operations conducting to an end” [31].

The “object of influence” was the second component, and in the most cases authors use several objects. In different groups there are “strategies” (5 cases), “structure”, “culture” and “groups” (meaning teams or groups of people) met 4 times, “organizational processes” occur three times, and “organizational problems” met twice. Accordingly, it can be generalized that the objects of influence or objects of change are organizational Strategies, Structure and Culture. In our opinion, the concept of “organizational processes” within the process approach can be subordinated to the concept of “organizational structure”, and “groups or teams” are also reflected in the concepts of “organizational structure” and “organizational culture”.

Regarding the goal, the vast majority of authors indicate “effectiveness” (5 cases) or “efficiency” (4 mentions). “Success” and “problem solving” occur twice. Given that according to Webster’s dictionary, the process provides a certain result; we consider it more correct to indicate the desired goal in the definition. Another thing is that the result of OD cannot be final and definitive, and the achievement of certain target values cannot be an indicator that development has been completed. Therefore, these goals are formulated in general terms, and their measured values can be considered as temporary or relevant for a certain period of time. Anderson [28] indicates the goal as “any”, and among the other options there are “self-renewing capacity”, “organizational health” and “quality of working life”. In our opinion, we are most impressed by the definition of Benne K’s goal: “needs of external

and internal customer” [6]. Obviously, customers are the stakeholders of the organization, and this wording, despite the fact that it is quite old (1978) best corresponds to modern areas of management, including quality management and the EFQM model [32].

Approaches to implementation are even less common, although in many cases they are listed directly or indirectly. There are 7 cases where “behavioral” (or “educational”) approach is mentioned; there are twice “diagnoses” or “evaluations”. Later authors use the terms “innovative”, “system-wide”, “scientific” and even “philosophical” to describe approaches or methods.

Interestingly, none of the definitions focuses on the technological side of the organization, the use of innovative technical means or technologies. It can be assumed that the development of technology is produced by people, their capabilities, which can be developed under the conditions of appropriate strategies, structures and culture.

Complete the definition of the most common elements we can formulate it as following: **Organizational development is a process of changing organizational strategies, structure and culture to increase the effectiveness and efficiency of the organization, mostly on the basis of training and behavioral approaches.**

This definition is the most concrete, although it seems too neat or undeveloped. Thus, taking into account the above considerations, we can add to the definition of some clarifying characteristics.

First, the process is ongoing, cannot be completed at some point. Even a perfect organization that complies with the principles of the EFQM model is so for a certain period of time, after which, under the influence of changes in the external environment, it loses its “perfection” and acquires the need for further changes and adjustments. No wonder the definitions [17, 18, and 29] indicate that OD is a response to change.

The objects of change that we define as Strategy, Structure, and Culture are in themselves complex concepts, which explain the variety of definitions. As already mentioned, the structure will be understood not only as a set of units of the organization with their subordination and functions, but also all business processes of the organization, which make up the business system subordinated to the strategy, and according to which the organizational design is formed. As well as people as employees of the organization with their values, aspirations, knowledge, abilities and even traditions, form organizational culture. Strategies of the organization are formed based on external factors, and taking into account internal ones — that is, the structure and culture influence the formation of strategies.

Thus, these components form a system, and cannot be considered or changed individually.

Regarding the goal of OD, despite the prevalence of the definitions of “effectiveness and efficiency”, it seems to us more modern and accurate definition of “satisfaction of external and internal stakeholders”. The fact is that effectiveness indicators in general represent the degree of achievement of the planned result, and efficiency indicators represent the ratio of results to costs. And then the question arises, which indicators exactly are set as targets, and whose interests they reflect. Focus on stakeholders is declared in both modern quality standards and current international sustainable development programs. Therefore, in our opinion, such definition of the purpose characterizes OD the most qualitatively and modernly.

And the last position is the approaches or methods used. It is believed that the history of OD began with Kurt Levin’s laboratory training movement, so in most cases the behaviorist approach is mentioned as the main one. Many studies are focused on the management of organizational development as a process of change, and they focus a lot of attention on the personal aspects of change. But over time, behavioral approaches do not become exhaustive. After all, such approaches are clearly insufficient for the development of structures and especially strategies. In later definitions, statements such as “system-wide”, “science-based” or “evaluation and planning”, etc. are increasingly common.

Thus, OD moved from a behavioral approach to a process approach, as it came to be seen as a process of making certain changes in organizations, mostly to increase efficiency or avoid adverse influences from external factors. And although the concept of “change management” is largely based on behavioral factors,

it is the process approach allowed to identify certain stages of the life cycle of the organization, as well as, in turn, to form the concept of “organizational maturity” [9; 13; 15; 26]. The latter concept is widely used by number of the authors and allows describing a set of characteristics that indicate a particular stage of the life cycle in the development of the organization. Such characteristics include the degree of hierarchy of the organizational structure, the level of innovation of technologies used in the organization, the level of centralization of decision-making and social responsibility. Thus, OD can be considered from the standpoint of a systems approach, and the relationship between these elements as certain characteristics of organizational development.

**Conclusion.** Given the above considerations, we consider it appropriate to adjust the determined as a result of morphological analysis, as follows: **Organizational development is an ongoing process of transforming organizational strategies, structures, and cultures to meet external and internal stakeholders through a system of approaches, most notably behavioral.**

This definition, first, allows us to form an idea of OD as a process, rather than a phenomenon or a stable state, and consider it in dynamics. Second, such wording identifies the objects of influence or focus of management’s attention and efforts. Third, it declares the main goal of development, on which depends the formulation of the desired current results. Based on these three components, it is possible to consider and determine approaches or methods of influence, because, as noted, only the behavioral approach is not exhaustive in the OD.

**Further investigation of the authors** will be directed to the research and development of such approaches and methods.

### References

1. Harris R. T., Beckhard R. *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
2. Kahn R. L. *Organizational development: Some problems and proposals* // *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1974. T. 10. № 4. PP. 485–502.
3. Bowers D. G. *Organizational development: Promises, performances, possibilities* // *Organizational Dynamics*. 1976. T. 4. № 4. PP. 50–62.
4. Burke W. W. *Failures in Organization Development and Change* // *The Journal of Applied Behavioural Science*. 1978. T. 14. № 4. PP. 540–543.
5. Whitcomb D. & Whitcomb S. (1977). *Organizational development approaches to faculty development* // *California Journal of Teacher Education*, 4(1). PP. 26–40. Retrieved July 12, 2020. URL: [www.jstor.org/stable/23472810](http://www.jstor.org/stable/23472810)
6. Benne K. (1978). *Societal changing and organizational development*. *Southern Review of Public Administration*, 1(4). PP. 416–432. Retrieved July 12, 2020. URL: [www.jstor.org/stable/40859904](http://www.jstor.org/stable/40859904)

7. French W. L., Bell C., Zawacki R. Mapping the territory // French W. Bell C. Zawacki R. (Eds.) // Organization development: Theory, practice, and research. Dallas: Business Publications. 1978. PP. 5–12.
8. Denison D. R. et al. Organizational culture and organizational development: A competing values approach // Research in organizational change and development. 1991. Т. 5. № 1. PP. 1–21.
9. Beer M., Walton A. E. Organizational change and development // Annual review of psychology. 1987.
10. Faucheux C., Amado G., Laurent A. Organizational development and change // Annual Review of Psychology. 1982. Т. 33. № 1. PP. 343–370.
11. Basadur M. S. Research in creative problem solving training in business and industry // Proceedings of creativity week. 1982. Т. 4.
12. Wilkins A. L. The culture audit: A tool for understanding organizations // Organizational dynamics. 1983. Т. 12. № 2. PP. 24–38.
13. Bullock R. J., Batten D. It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis // Group & Organization Studies. 1985. Т. 10. № 4. PP. 383–412.
14. Ouchi W. G., Wilkins A. L. Organizational culture // Annual review of sociology. 1985. Т. 11. № 1. PP. 457–483.
15. Huse E. F., Cummings T. G. Organizational development and change // St. Paul, Minn: West. 1985.
16. Brown L. D., Covey J. Organization development in social change organizations: some implications for practice // The Emerging Practice of Organization Development. Alexandria: University Associates. 1989.
17. Brown A. Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development // Leadership & Organization Development Journal. 1992.
18. Porras, J.I. and Roberston, P.J. (1992) Organizational Development: Theory, Practice, Research. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds. // Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press, Palo Alto. PP. 719–822.
19. John W. Newstrom, Keith Davis: Organizational Behavior: Human Behavior at Work // McGraw-Hill. 1993.
20. Smith P. B. Organizational behaviour and national cultures // British journal of management. 1992. Т. 3. № 1. PP. 39–51.
21. Lim B. Examining the organizational culture and organizational performance link // Leadership & Organization Development Journal. 1995.
22. Basadur M. Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace // The Journal of Creative Behavior. 1997. Т. 31. № 1. PP. 59–72.
23. Griesies J. Introduction: the origins of organizational development // Journal of Management Development. 2000.
24. Cacioppe R., Edwards M. Seeking the Holy Grail of organizational development // Leadership & Organization Development Journal. 2005.
25. Todnem R. Organizational Change Management: A Critical Review // Journal of Change Management. 2005. Т. 5. № 4.
26. Waddell D., Cummings T. G., Worley C. G. Organisation development & change. Thomson, 2004.
27. Susan J. Blalock et al. Health Behaviour and Health Education. Retrieved July 17, 2020. URL: <https://www.med.upenn.edu/hbhe4/part4-ch15-organizational-development-theory.shtml?1>
28. Anderson D. L. Organization development: The process of leading organizational change. SAGE Publications, Incorporated, 2015.
29. Bennis W., Sample S. B., Asghar R. The art and adventure of leadership: Understanding failure, resilience and success. John Wiley & Sons, 2015.
30. Chandrasekar J., Velusamy M. A. impact of organizational development interventions // International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) ISSN (P): 2249–6874; ISSN (E): 2249–7986. Vol. 7. Issue 6. Dec 2017. PP. 1–6.
31. Merriam-Webster dictionary. Retrieved November 22, 2020. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/process>
32. EFQM Model. Retrieved November 22, 2020. URL: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>

**Ліннікова Тетяна Павлівна**

*магістрант*

*Одеського регіонального інституту державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

**Линникова Татьяна Павловна**

*магистрант*

*Одесского регионального института государственного управления*

*Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Linnikova Tatyana**

*Undergraduate of the*

*Odessa Regional Institute of Public Administration of the*

*National Academy of Public Administration office of President of Ukraine*

**Яроміч Світлана Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, професор,*

*професор кафедри менеджменту організацій*

*Одеський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентові України*

**Яромич Светлана Анатольевна**

*кандидат экономических наук, профессор,*

*профессор кафедры менеджмента организаций*

*Одесский региональный институт государственного управления*

*Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

**Yaromich Svitlana**

*PhD, Professor,*

*Professor of the Department of Organization Management Department*

*Odessa Regional Institute of Public Administration of the*

*National Academy of Public Administration office of President of Ukraine*

ORCID 0000-0002-3600-3110

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6456

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ЇЇ СУБКУЛЬТУРИ**

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И ЕЕ СУБКУЛЬТУРЫ**

## **ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC AUTHORITIES AND ITS SUBCULTURE**

**Анотація.** У статті розглянуто поняття, структура та складові організаційної культури, визначені специфічні особливості її формування в органах публічної влади. Аналізуються підходи до визначення понять за темою дослідження. Обґрунтовано, що організаційна культура, як динамічне утворення, сприяє досягненню стратегічних цілей. Визначено, що особливості організаційної культури закладені і в структурних, і в методичних аспектах, і обумовлюють її адміністративно-правову специфіку. Автори вважають, що, впровадження зарубіжних методів управління у вітчизняних органах публічної влади



потребує врахування національних традицій та менталітету. Визначені два основних завдання організаційної культури: зовнішня інтеграція організації та внутрішня толерантна адаптація співробітників.

Визначені особливості усіх складових організаційної культури: правової; політичної; інформаційно-комунікаційної; морально-етичної та культури управління.

Надається специфічне поняття «управлінська діяльність» в сфері публічного управління, яке відрізняється інтелектуальним характером, та спрямовано на вироблення, прийняття та практичну реалізацію специфічних управлінських рішень. Підкреслено, що у відповідних сегментах управлінської системи, які надають вирішальний вплив на життєдіяльність суспільства, її працівники несуть особливі навантаження і відповідальність. Це призводить до того, що їх організаційна культура має подвійний зміст: вона спрямована на організацію суспільного життя і на організацію професійно досконалої та державно-зрілої діяльності владних апаратів управління.

Професіоналізм та компетентність фахівців потребують психологічних знань та вміння спілкування із особами із різним соціальних прошарків, тому несуть певний культурний зміст, який проявляється через повсякденне прозоре спілкування із громадянами – споживачами послуг.

Визначені типи субкультур організаційної культури органів публічної влади та вказано, що для ефективного функціонування закладів публічної влади потрібно чітко уявляти, що субкультури існують, вони впливають на досягнення організаційних цілей та ними треба уміло керувати.

**Ключові слова:** організаційна культура, управлінська діяльність, публічне управління, складові організаційної культури, особистісна соціалізація, субкультура.

**Аннотация.** В статье рассмотрены понятие, структура и составляющие организационной культуры, определены специфические особенности ее формирования в органах публичной власти. Анализируются подходы к определению понятий по теме исследования. Обосновано, что организационная культура, как динамическое образование, способствует достижению стратегических целей. Определено, что особенности организационной культуры заложены и в структурных и в методических аспектах, и обуславливают ее административно-правовую специфику. Авторы считают, что внедрение зарубежных методов управления в отечественных органах публичной власти требует учета национальных традиций и менталитета. Определены две основные задачи организационной культуры: внешняя интеграция организации и внутренняя толерантная адаптация сотрудников.

Определены особенности всех составляющих организационной культуры: правовой; политической; информационно-коммуникационной; морально-этической и культуры управления.

Предоставляется специфическое понятие «управленческая деятельность» в сфере публичного управления, которое отличается интеллектуальным характером, и направлено на выработку, принятие и практическую реализацию специфических управленческих решений. Подчеркнуто, что в соответствующих сегментах управленческой системы, оказывающих решающее влияние на жизнедеятельность общества, ее работники несут особые нагрузки и ответственность. Это приводит к тому, что их организационная культура имеет двойной смысл: она направлена на организацию общественной жизни и на организацию профессионально совершенной и государственно-зрелой деятельности властных аппаратов управления.

Профессионализм и компетентность специалистов нуждаются в психологических знаниях и умения общения с лицами с различным социальным слоям, поэтому несут определенный культурный смысл, который проявляется через повседневную прозрачное общение с гражданами – потребителями услуг.

Определены типы субкультур организационной культуры органов публичной власти и указано, что для эффективного функционирования учреждений публичной власти нужно строго представлять, что субкультуры существуют, они влияют на достижение организационных целей и ими надо умело управлять.

**Ключевые слова:** организационная культура, управленческая деятельность, публичное управление, составляющие организационной культуры, личностная социализация, субкультура.

**Summary.** The article examines the concept, structure and components of organizational culture, identifies the specific features of its formation in public authorities. The approaches to the definition of concepts on the research topic are analyzed. It has been substantiated that organizational culture, as a dynamic formation, contributes to the achievement of strategic goals. It has been determined that the features of organizational culture are inherent in both structural and methodological aspects, and determine its administrative and legal specifics. The authors believe that the introduction of foreign management methods in domestic public authorities requires taking into account national traditions and mentality. Two main tasks of organizational culture have been identified: external integration of the organization and internal tolerant adaptation of employees. The features of all components of the organizational culture have been determined: legal; political; information and communication; moral, ethical and management culture.



*It is provided a specific concept of «management activities» in the field of public administration, which is seen as intellectual in nature, and is aimed at the development, adoption and practical implementation of specific management decisions. It is emphasized that in the relevant segments of the management system, which have a decisive influence on the life of society, its employees bear special loads and responsibilities. This leads to the fact that their organizational culture has a double meaning: it is aimed at organizing public life and at organizing professionally perfect and state-mature activities of the government apparatus. Of course, the leadership style of a particular organization is also important. It assumes the presence of disciplined employees who clearly follow the orders of their superiors.*

**Key words:** organizational culture, managerial activity, public administration, components of organizational culture, personal socialization, subculture.

**Постановка проблеми.** Транзит постіндустріального суспільства в інформаційне обумовлений розвитком злободенних інформаційних технологій та актуальних засобів управління не тільки в Україні, але й во всьому світі. Звичайно, що у таких умовах гостро стає питання публічного управління, яке відповідає потребам такого суспільства. На наш погляд, одним з важливіших аспектів цього є присутність в публічному управлінні новітньої організаційної культури. Розвиток культури органів публічної влади сьогодні є вельми актуальною темою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників виникає питання як організаційна культура впливає на бездоганне виконання публічною владою закріплених за неї функцій.

У працях таких відомих вчених як Т. Бутенко, С. Гайдученко, М. Міненко, О. Рудинська, Л. Семененко [1...8] досліджують з морально-етичних сторін органи публічної влади як культурний інститут. При цьому культуру розглядають в єдності з організаційною поведінкою. Але зовсім викликають інтерес питання формування, підтримки та змін в організаційній культурі зокрема його окремо взятого органу публічного управління, розробки методик аналізу типів організаційної культури та впливу на неї різноманітних. Такий обмежений підхід вчених до питання розвитку культури в організації диктує виконання більш ґрунтовного дослідження.

Визначення своєї точки зору щодо поняття «організаційна культура» наведені у працях В. Мартиненко, Н. Нижник, Е. Шейна [3; 6; 9] та ін. При аналізі запропонованих ними дефініції, можна дійти висновку, що серед вчених не існує загального погляду до інтерпретації цього поняття, а суперечливі точки зору на його сутність впливають на розумінні організаційної культури у вузькому сенсі слова. До того ж слід визначити, що організаційна культура є полісемантичним поняттям, що належить кільком галузям знань. Кожна з цих галузей використовує свої підходи до використання її у специфічних сферах діяльності, зокрема у галузі державного управління.

Це потребує подальшого більш ретельного дослідження з метою забезпечення відповідності рівня ефективності управлінської діяльності та іміджу держслужбовців визнаним світовим цінностям і стандартам організаційної культури у публічному управлінні.

**Виділення не вирішених раніш частин загальної проблеми.** Існування значної кількості суперечливих трактувань і класифікацій типів організаційної культури створює певні проблеми для її визначення та використання її методів в органах публічного управління. Тому наразі актуальним є визначення термінологічного потенціалу, співвідношення термінів «організаційна» та «корпоративна» культури у теоретичних і прикладних дослідженнях у сфері публічного управління.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є розкриття сутності поняття організаційної культури та її ролі у публічному управлінні, а також визначення факторів її розвитку. Публічне управління, що орієнтоване на ціннісні та культурні чинники, а не на бюрократичні правила і норми, вимагає нового інструментарію, до якого можна віднести організаційну культуру, що призводить до необхідності інвестування в її розвиток та визначення її ролі в діяльності органів публічної влади.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Органи публічної влади — це організації, які реалізують публічну владу в суспільстві і державі. Мета їх організаційної культури полягає у забезпеченні високої ефективності менеджменту.

Дослідниця С. Гайдученко вважає, що основним завданням організаційної культури є визначення впливу внутрішнього середовища на діяльність фахівців, на їх особистісну соціалізацію, яку видатні менеджери наразі використовують як головний важіль при управлінні персоналом. У різних сферах, зокрема соціальної, економіки та бізнесу сформовані і успішно використовуються різні типи організаційної культури, які є доволі розвиненими і гнучкими [2, с. 109].

Для використання зарубіжних методів управління у вітчизняних органах публічної влади

потребується глибоке наукове їх обґрунтування з інтерпретуванням національних традицій та менталітету, а наслідування елементів організаційної культури має враховувати специфіку управління певної сфери діяльності.

У літературі зустрічається велика кількість трактувань поняття «організаційна культура». Так, О. Рудинська представляє таке визначення — це норми поведінки людей в організації, які складаються з ідей, поглядів, основоположних цінностей та яким дотримуються її співробітники. Саме цінності є альфою і омегою того, що визначає організаційну культуру у цілому. Цінності визначають стилі спілкування з колегами, партнерами і клієнтами, рівень мотивованості людини, її активність тощо [7, с. 223].

Організаційна культура є дуже чутливою до оновлення внутрішнього і зовнішнього середовища організації і доволі динамічною, що сприяє її розвитку і досягненню поставлених цілей [2, с. 110]. Важливим, звичайно є й стиль керівництва певної організації (у нашому випадку органів публічного управління). В цих специфічних організаціях переважає бюрократичний стиль керівництва, тобто «рішення приймаються вищим керівником. Зазначений тип передбачає наявність дисциплінованих співробітників, які чітко виконують розпорядження начальства, тобто управлінського корпусу [7, с. 230].

При такому підході до управління, важко, але вкрай важливо побудувати ефективну та сучасну структуру організаційної культури. Тому вважаємо, що дослідження питання організаційної культури в органах публічної влади є доволі цікавим та актуальним. Як вважають автори Н. Нижник та Л. Пашко [6, с. 103–104], культурологічний підхід до проблем публічного управління полягає у визначенні двох основних векторів розвитку:

- сприяти відповідній зовнішньої інтеграції органів публічної влади;
- забезпечити внутрішню толерантну адаптацію співробітників та взаємопов'язаності їх діяльності.

Наявність цих векторів розвитку організаційної культури в органах публічної влади на відміну від інших сфер діяльності, визначається специфікою усіх її складових, зокрема політичної, правової, морально-етичної, інформаційно-комунікаційної та культури управління [2, с. 110].

Що стосується правової культури, то вона є обов'язковим елементом організаційної культури у державних закладах, тому що право виступає основним джерелом управлінської діяльності. Це впливає із самої природи державної влади та міццевого самоврядування, діяльність якої ґрунтується на законодавстві.

Ще одним важливим елементом організаційної культури публічної влади є «політична культура». С. Гайдученко [2, с. 112] висловлює думку, що цей тип культури визначається як сукупність знань, уявлень про політику, соціально-психологічних настанов та зразків поведінки державних службовців щодо таких політичних об'єктів, як суспільство, нація, держава та політичні інститути. Від розвитку цієї культури визначаються напрями політичних процесів у державі, стійкість та демократизм політичної системи у цілому.

Т. Бутенко акцентує увагу на тому, що у публічному управлінні сенс і специфіка поняття «управлінська діяльність» полягають у тому, що вони містять комплекс навичок, знань, умінь, доречних вчинків і дій службовців, які підтверджені історичним досвідом та науковими усвідомленнями. Вона має інтелектуальний характер, що виявляється у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, які змінюють у заданому напрямі вектор розвитку суспільних процесів, поведінку і діяльність людей [1, с. 214].

На думку авторів, управлінська діяльність у публічному управлінні дозволяє розкривати наявні ресурси та резерви, знаходити оптимальні способи їх інтенсивного використання та оцінювати виникаючі ситуації за допомогою певної культури. Можна погодитися з уявленням М. Міненко відносно того, що управлінська діяльність в органах публічної влади стосується справ суспільства і держави та засноване на владних засадах. Організаційна культура в цьому випадку є індикатором, який враховує не тільки професіоналізм, майстерність і моральні принципи, але й філософію органу публічної влади стосовно його місії та візії щодо служіння громадянському суспільству для покращення добробуту громадян [4, с. 3].

Вчені В. Мартиненко, Л. Сергєєва роблять акцент на тому, що в управлінській діяльності певних закладів публічної влади їх співробітники несуть надзвичайну відповідальність щодо прийняття рішень, тому що ці рішення впливають на рівень життєдіяльності суспільства. Тому їх організаційна культура спрямована на організацію, по-перше, суспільного життя, по-друге, діяльності владних апаратів управління [3, с. 23].

Організаційна культура найчастіше ґрунтується на філософському постулаті Е. Канта, який визначав, що культура людини — це здібність формулювати мету, а культура праці людини — досягнення цієї мети.

Професіоналізм та компетентність фахівців несуть певний культурний зміст, який проявляється через прозоре спілкування із громадянами-споживачами послуг, що потребує психологічних

знань та вміння спілкування з особами із різних соціальних верств.

Наразі висувуються особливі вимоги до таких типів культури, як політична, правова та морально-етична, тому що вони визначають ціннісно-нормативні регулятори діяльності органів публічної влади і стилю поведінки державних службовців. Ці регулятори відображені у переліку нормативно-правових актів, що створюють правові межі діяльності органів публічної влади, зокрема вони координують діяльність певного кола публічних інституцій [2].

Дедалі зростаючу значимість відіграє інформаційно-комунікаційна складова організаційної культури, тому що потреба в інформації входить в число основних потреб, що випереджають будь-яку дію. Без неї неможливе розуміння процесів, даних і фактів соціально-економічного життя. Дієвість інформації визначається такими факторами, як достовірність, оперативність, своєчасність, регулярність, достатність і об'єктивність.

Базисом організаційної культури є культура управління. Сучасне поняття «культура управління» можна розглядати як форму використання загальнокультурного надбання у сфері управління і важливу сферу впливу на вчинки і свідомість підлеглих. В широкому сенсі вона робить акцент на організацію праці апарату управління та традицій управління, на стиль роботи менеджера та його особистісну культуру. В вузькому сенсі містить мораль, службову етику та естетику управління, такт і відповідальність персоналу тощо. До цієї сукупності доречно додати певні організаційно-правові засади, за допомогою яких ця культура може забезпечити успіх будь-якої організації [3].

Культура управління, як вважає Н. Нижник, є певною інтегральною характеристикою стану управління в органах публічного управління та виступає сукупним показником управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуття міри, стилю і тактики поведінки суб'єктів управління [6, с. 21].

Цю точку зору поділяє і І. Семененко, звертаючи увагу на те, що культура управління — це теоретичне обґрунтування ефективної управлінської діяльності, розуміння управління як важливої соціальної функції. Тому й встановлюється така висока планка вимог, які визначають квінтесенцію публічної діяльності, найбільш істотне, що пред'являється до державних службовців: професіоналізм, компетенції, моральні та етичні цінності, особистісні якості [8].

Культура управління включає такі взаємопов'язані елементи, як субкультури. Хоча поняття «субкультура» набагато менш відомо керівникам ніж

поняття культури управління, важко знайти органи публічної влади, культура якого була б монолітна. Проте більшість керівників у своєї діяльності стикається саме з субкультурами — тими чи іншими різновидами домінуючої культури [6].

Стосовно до органів публічної влади субкультура — це сукупність цінностей, які відрізняють ту чи іншу підгрупу у певної організації. Зрозуміти місце і значення субкультури органу публічної влади можна за допомогою класифікації її типів. Ця класифікація може проводитися за різними підставами, зокрема, субкультура:

- влади, яка має особливості формування керівних працівників, має свою історію виникнення, правила комунікацій, норми та традиції спілкування;
- особистості, яка визначає рівень загальної культури, кваліфікації та компетентності, етичної поведінки, загальними правилами спілкування та зовнішнього вигляду;
- планування та розподілу часу керівників і фахівців, яка забезпечує постановку цілей та раціональну організацію виконання завдань;
- утримання робочого місця, тобто створення зручних приміщень і робочих місць, що сприяють підвищенню продуктивності і результативності праці;
- спілкування, яка визначає певний рівень підготовки та проведення масових заходів, нарад, обговорень, переговорів, прийомів відвідувачів, бесід тощо;
- роботи з поштою або з електронними документами, яка передбачає складання ділових листів, послідовність їх реєстрації, визначення терміну розгляду і відповіді;
- професійної мови, яка розглядається як процес інформаційного обміну між суб'єктами, що усуває можливість «перекручування» змісту;
- лідерства, яка визначає роль формального лідера, так і неформального при створенні групової культури.

У процесі свого розвитку різні субкультури певним чином позиціонуються відносно одна одної, зокрема вони можуть:

- ізолюватися, коли одна субкультура витісняється іншою більш сильною;
- взаємодіяти, налагоджуючи зв'язки та видозмінюючись.

Підводячи підсумок короткого опису субкультур, слід підкреслити, що цей феномен вимагає до себе уваги з боку керівників органів публічної влади. Для ефективного функціонування закладів публічної влади потрібно чітко уявляти, що субкультури існують, вони впливають на досягнення організаційних цілей та ними треба уміло керувати.



**Висновки і перспективи досліджень.** Наразі ефективність діяльності органів публічної влади визначається, перш за все, формуванням оновленої організаційної культури, яка встановлює зміст та характер діяльності державних службовців, незалежно від їх статусу в закладі. Теоретики організаційної культури підкреслюють роль інформаційного поля як сучасного механізму її формування.

Організаційна культура розглядається як цілісна система, в якій існують певні субкультури, що виникають, якщо з'являються відмінності у цінностях, завданнях, організаційній структурі, потенціалу працівників тощо. З урахуванням вищезазначеного, подальший розвиток організаційної культури та її субкультур полягає в управлінні розвитком організаційної культури в умовах інноваційного простору.

#### Література

1. Бутенко Т. В. Корпоративна культура: інноваційні напрями розвитку на підприємстві // Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України., 2020. С. 212–214.
2. Гайдученко С. Специфіка організаційної культури у публічному управлінні // Публічне управління: теорія та практика. 2014. Випуск 3. С. 109–114.
3. Мартиненко В. М., Євдокімов В. О., Сергєєва Л. М. Культура управління. Харків: Видавництво ХАРІ НАДУ при Президентові України «Магістр», 2008. 60 с.
4. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства // Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: <http://www.dy.nauka.com/>. (дата звернення: 19.03.2020).
5. Мельник І. Субкультура в організаціях. Персонал-Мікс. № 1 (20). 2004. URL: <http://www/personal-mix.ru/english/archive.phtml>. (дата звернення: 11.10.2020).
6. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка // Політичний менеджмент. 2005. № 5 (14). С. 103–113.
7. Рудинская Е. В., Яромич С. А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. Київ: КНТ, Эльга-Н., 2008. 416 с.
8. Семененко І. Організаційна та корпоративна культура в державному управлінні: термінологічний аналіз // Держава та суспільство. 2014. Випуск 4. С. 238–243.
9. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 312 с.

#### References

1. Butenko T. 2020 Korporativna kul'tura: innovacijni naprjamy rozvytku na pidpryjemstvi. [Corporate culture: innovation by direct development at enterprises] // Publichne upravlinnja: tradycii, innovacii, global'ni trendy. Odesa: ORIDU NADU pry Prezydentovi Ukrai'ny. 2020. PP. 212–214.
2. Gayduchenko S. 2014 Spetsifika organizatsiynoi kul'turi u publichnomu upravlinni. [Specifics of organizational culture in public administration] // Publichne upravlinnja: teoriya ta praktika. 2014. Vipusk 3. PP. 109–114.
3. Martinenko V. M., Evdokimov V. O., Sergeeva L. M. 2008 Kul'tura upravlinnja. Khar'kiv: Vidavniststvo KhARI NADU pri Prezidentovi Ukraïni «Magistr», 2008. 60 p.
4. Minenko M. A. 2009 Transformatsiya sistemi derzhavnogo upravlinnja v suchasni modeli regulyuvannya suspil'stva. [Transformation of the public administration system into modern models of society regulation] // Elektronne naukovе fakhove vidannya «Derzhavne upravlinnja: udoskonalennya ta rozvitok». URL: <http://www.dy.nauka.com/>. (data zvernennya: 11.10.2020).
5. Mel'nyk Y. 2004 Subkul'tura v organizatsiyah. [Subculture in organizations] // Personal-Myks. № 1 (20). URL: <http://www/personal-mix.ru/english/archive.phtml>.
6. Nizhnik N., Pashko L. 2005 Upravlins'ka kul'tura: teoretichne ponyattya chi upravlins'ka povedinka. [Management culture: theoretical understanding of management behavior] // Politichnij menedzhment. 2005. № 5 (14). PP. 103–113.
7. Rudinskaya E. V. Yaromich S. A. 2008 Korporativnyy menedzhment. Kiiiv: KNT, El'ga-N, 2008. 416 p.
8. Semenenko I. 2014 Organizacijna ta kerporativna kul'tura v derzhavnomu upravlinni: terminologichnyj analiz // Derzhava ta suspil'stvo. Vypusk 4. PP. 238–243.
9. Sheyn E. X. 2002 Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo. Sankt-Peterburg: Piter, 2002. 312 p.

**Олешко Анна Анатоліївна**

*доктор економічних наук, професор*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Олешко Анна Анатольевна**

*доктор экономических наук, профессор*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Oleshko Anna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Басараб Олена Іллівна**

*магістрант*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Басараб Елена Ильинична**

*магистрант*

*Киевского национального университета технологий и дизайна*

**Basarab Olena**

*Undergraduate Student of the*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6576

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕДІАПІДПРИЄМСТВ**

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МЕДИАПРЕДПРИЯТИЙ**

## **FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF MEDIA ENTERPRISES**

**Анотація.** У статті виявлено специфічні особливості та запропоновано напрями удосконалення корпоративної культури медіапідприємств. Динамічні зміни в економіці, зумовлені цифровізацією визначають необхідність перегляду існуючих організаційних форм і методів управління та формування якісно нової корпоративної культури на всіх ієрархічних рівнях. Складність вирішення цієї проблеми полягає у необхідності усунення негативних елементів, що притаманні українській корпоративній культурі, з одночасною адаптацією стратегій розвитку організацій до нових економічних умов. Специфіка формування корпоративної культури медіапідприємства полягає у його особливій ролі, яка полягає в реалізації інформаційного продукту з метою одержання економічних вигод та задоволення соціально-комунікаційних потреб різних верств суспільства.

У статті запропоновано зміни в організаційній структурі медіапідприємств шляхом створення підрозділу з питань внутрішньокорпоративних комунікацій з метою формування корпоративної культури, здатної підвищити конкурентоспроможність підприємства та сформувати його позитивний імідж у медіапросторі. Це дозволить сформувати якісне інформаційне забезпечення внутрішньої комунікації підприємства, підвищити мотивацію співробітників й ефективність контролю за їх роботою. Формування якісно нової корпоративної культури медіапідприємств також передбачає трансформацію системи управління з урахуванням необхідності орієнтації на застосування творчої праці, зростання рівня знань, цифрових компетентностей, навичок і професіоналізму, дотримання у медійній діяльності загальносистемних цінностей суспільства. У кінцевому рахунку, формування ефективної корпоративної культури матиме позитивний вплив на процеси створення якісної інформаційної продукції.

**Ключові слова:** корпоративна культура, управління корпоративною культурою, корпоративна політика, медіапідприємство, корпоративні комунікації.



**Аннотация.** В статье выявлены специфические особенности и предложены направления совершенствования корпоративной культуры медиапредприятий. Динамические изменения в экономике, обусловленные цифровизацией определяют необходимость пересмотра существующих организационных форм и методов управления и формирования качественно новой корпоративной культуры на всех иерархических уровнях. Сложность решения этой проблемы заключается в необходимости устранения негативных элементов, присущих украинскому корпоративной культуре с одновременной адаптацией стратегий развития организаций к новым экономическим условиям. Специфика формирования корпоративной культуры медиапредприятия заключается в его особой роли, которая заключается в реализации информационного продукта с целью получения экономических выгод и удовлетворения социально-коммуникационных потребностей различных слоев общества.

В статье предложены изменения в организационной структуре медиапредприятия путем создания подразделения по вопросам внутрикорпоративных коммуникаций с целью формирования корпоративной культуры, способной повысить конкурентоспособность предприятия и сформировать его положительный имидж в медиaprостранстве. Это позволит сформировать качественное информационное обеспечение внутренней коммуникации предприятия, повысить мотивацию сотрудников и эффективность контроля за их работой. Формирование качественно новой корпоративной культуры медиапредприятия также предусматривает трансформацию системы управления с учетом необходимости ориентации на применение творческого труда, рост уровня знаний, цифровых компетенций, навыков и профессионализма, соблюдения в медийной деятельности общесистемных ценностей общества. В конечном счете, формирование эффективной корпоративной культуры окажет положительное влияние на процессы создания качественной информационной продукции.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, управление корпоративной культурой, корпоративная политика, медиапредприятие, корпоративные коммуникации.

**Summary.** The article identifies specific features and suggests areas for improving the corporate culture of media enterprises. Dynamic changes in the economy due to digitalization require a revision of existing organizational forms and methods of management and the formation of a qualitatively new corporate culture at all hierarchical levels. The difficulty of solving this problem is the need to eliminate the negative elements in the Ukrainian corporate culture while adapting the development strategies of organizations to new economic conditions. The specifics of the formation of corporate culture of the media company is its special role, which is to implement the information product in order to obtain economic benefits and meet the social and communication needs of different segments of society.

The article proposes changes in the organizational structure of media companies by creating a department for internal corporate communications in order to form a corporate culture that can increase the competitiveness of the company and form its positive image in the media space. This will form a high-quality information support for internal communication of the enterprise, increase employee motivation and effectiveness of control over their work. The formation of a qualitatively new corporate culture of media enterprises also involves the transformation of the management system taking into account the need to focus on the use of creative work, increasing the level of knowledge, digital competencies, skills and professionalism, observance of system values of society. Ultimately, the formation of an effective corporate culture will have a positive impact on the process of creating quality information products.

**Key words:** corporate culture, corporate culture management, corporate policy, media enterprise, corporate communications.

**Постановка проблеми.** В сучасному суспільстві під впливом економічних, політичних соціальних і культурних змін, що відбуваються в країні, актуальність формування корпоративної культури медіапідприємств набуває виключно важливого значення.

Під впливом соціально-економічних та інноваційно-інформаційних трансформацій установи засобів масової інформації (ЗМІ), з одного боку, змушені постійно підвищувати конкурентоспроможність, а з іншого — повинні зберігати і транслювати культурні цінності, впливати на настрої в суспільстві.

Складність вирішення цієї проблеми полягає у необхідності усунення негативних елементів, що

притаманні українській корпоративній культурі, з одночасним пристосуванням стратегій розвитку організацій до нових економічних умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням корпоративної культури присвячені праці таких вчених: О. Бала [1], П. Друкер [2], К. Камерон та Р. Куїн [3], Й. Кунде [4], Р.Д. Мерсер [5], Отенко та М. Чепелюк [6], Ю. Палеха [7], В. Співак [8], Ч. Хенді [9], Е. Шейн [10] та інші.

У цих роботах висвітлюються питання, пов'язані з корпоративною культурою, в основному, бізнес-організацій. Водночас проблематика і специфіка формування корпоративної культури медіапідприємств України залишаються майже не дослідженими.

**Метою статті є** виявлення основних тенденцій, якісних характеристик та розробка напрямів удосконалення корпоративної культури медіапідприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній науковій літературі медіапідприємство визначається як діючий в ринкових умовах самостійний, володіючий всіма необхідними правами суб'єкт підприємницької діяльності, що виробляє та реалізує у вигляді певної товарної одиниці інформаційний продукт з метою одержання економічних вигод через розвиток та задоволення соціально-комунікаційних потреб різних верств суспільства. Медіапідприємство, як організаційно-правове структурне утворення, є легітимним учасником медіаринку, що забезпечує успішне функціонування на ньому певного засобу масової комунікації, з властивими тільки йому якісно-кількісними характеристиками, тематичною спрямованістю й мовою, аудиторією і територією розповсюдження [11, с. 16].

Медіапідприємство, перебуваючи в умовах медіаконвергенції, формуванні нового типу користувача і його інформаційних потреб, а також необхідності їх задоволення, може стати успішним тільки за наявності згуртованого колективу однодумців, здатного протистояти викликам часу. Загалом корпоративна культура, сформована за роки незалежності України, характеризується такими негативними явищами як бюрократизм, корупція і хабарництво, ігнорування законів, втрати робочого часу, низька продуктивність праці, низька мотивація, наявність конфліктогенного середовища тощо. Тому перехід до якісно нової корпоративної культури, заснованої на інформації та знаннях, потребує кардинального перегляду стратегій розвитку в напрямку посилення ролі людського капіталу в процесах управління.

Організації з сильною корпоративною культурою не потребують розвиненої бюрократичної ієрархії і системи контролю. Маючи єдині цінності і норми поведінки, немає необхідності вказувати персоналу, як він має поводитись в кожній конкретній ситуації. Сформованість корпоративних відносин в організації веде до поліпшення психологічного клімату, підвищує рівень взаємовиручки, почуття причетності і відповідальності. Такому колективу притаманний низький рівень агресивності і конфліктності. Командний дух дозволяє досягати поставлених цілей. Особливо це актуально сьогодні, коли змінюється парадигма циркуляції інформаційних потоків, тим більше, для творчих колективів, де від кожного співробітника залежить репутація підприємства.

Реалізація творчого потенціалу журналіста багато в чому залежить також від умов роботи в колективі ЗМІ, від психологічної атмосфери, від культури

взаємин. Корпоративна культура, її дух дають людині відчуття задоволеності своєю працею, самоповагу. Процес праці стає творчою діяльністю.

Керівники сучасних медіапідприємств, які відчують на собі вплив трансформаційних змін інформаційного середовища, визначають дефіцит компетентних фахівців. Процес навчання і розвитку персоналу дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію співробітників, але і позитивно впливати на його мотивацію, що неодмінно позначиться на стратегії прийняття рішень, в пошуку нових ідей, діагностиці проблем компанії, а також на формуванні міцної корпоративної культури.

Система управління корпоративною культурою має забезпечувати перспективне зростання і адаптацію працівників медіапідприємства до нових умов функціонування.

На нашу думку, для формування на науковій основі внутрішньокорпоративних комунікацій й створення комфортного соціального середовища в структурі сучасного медіапідприємства необхідним є створення окремого структурного підрозділу з питань внутрішньокорпоративних комунікацій. До основних функцій підрозділу слід віднести такі: 1) управління внутрішніми інформаційними потоками, що дозволяє вибудовувати відносини між різними рівнями керівних структур і підрозділами; 2) своєчасне забезпечення співробітників компанії актуальною для них інформацією; 3) розробка стратегії корпоративної ідентичності компанії; 4) діагностика корпоративної культури на постійній основі; 5) розробка ефективної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації, що передбачає впровадження нових інформаційних технологій та створення умов для підвищення кваліфікації персоналу.

Основними завданнями підрозділу з питань внутрішньокорпоративних комунікацій мають стати: 1) інформаційне забезпечення внутрішньої комунікації підприємства та його підрозділів; 2) розробка комплексу заходів, спрямованих на підтримку сприятливого психологічного та емоційного клімату на підприємстві; 3) моніторинг внутрішньокорпоративного середовища, корпоративної культури компанії і вироблення рекомендацій щодо її вдосконалення; 4) розробка рекомендацій щодо мотивації співробітників і контролю за їх роботою, задля створення умов до формування гнучкої структури виробництва інформаційної продукції.

Ефективність формування корпоративної культури на медіапідприємстві доцільно вимірювати за допомогою кількісних і якісних методів. До кількісних методів відносимо: визначення кількості

проведених внутрішньокорпоративних заходів; обчислення процентного співвідношення позитивних і негативних публікацій про компанію за певний період; визначення індексу цитування; обчислення відсотка впізнаваності компанії серед опитаних респондентів; визначення топ-рейтингів медіа компаній; визначення кількості співробітників, які навчалися на курсах підвищення кваліфікації за певний період; фіксування результатів опитувань співробітників щодо різних напрямів діяльності. Якісні методи — це експертне інтерв'ю; фокус-групи; контент-аналіз; ведення рубрик на корпоративному сайті та в соціальних мережах; інтерактив з цільовою аудиторією. Мета якісних методів дослідження — отримати думку внутрішньої аудиторії про ефективність діяльності підрозділу з питань внутрішньокорпоративних комунікацій.

Впровадження нових форм управління корпоративною культурою на медіапідприємстві дозволить підвищити ефективність його діяльності загалом та вибудувати систему професійної адаптації колективу до нових умов.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Цифрова революція, що суттєво вплинула на комунікаційні технології, змінює вигляд медійного бізнесу, структуру організації редакційної діяльності, вимоги до професійних компетенцій журналістів.

Для успішного функціонування медіапідприємств в Україні стає необхідним набуття здатності швидко адаптувати внутрішню організацію до економічної ситуації, орієнтація на застосування творчої праці, зростання рівня знань, цифрових компетентностей, навичок і професіоналізму, дотримання в медійній діяльності загальносистемних цінностей суспільства.

#### Література

1. Бала О.І. Корпоративна культура — чинник соціально-економічного розвитку організації // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2006. № 567. С. 6–11. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3\\_6-11.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf)
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. СПб.: Издательский дом «Вільямс», 2002. 258 с.
3. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.
4. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. 2-е изд., испр. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. 267с.
5. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991. 456 с.
6. Отенко О. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
7. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або Організаційна та управлінська культури. К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, 2000. 337 с.
8. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
9. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации. СПб.: Питер: 2002. 224 с.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 328 с.
11. Брадов В. Медіапідприємство в індустрії виробництва контенту для медіаринку України. Вісник Львівського університету. Серія: Журналістика. 2014. Вип. 39 (1). С. 12–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Jur\\_2014\\_39\(1\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Jur_2014_39(1)_4)

#### References

1. Bala O. I. Korporativna kultura — chinnik socialno-ekonomichnogo rozvitku organizaciyi // Visnik NU «Lvivska politehnika» «Menedzhment ta pidpriemnictvo v Ukraini: etapi stanovlennya i problemi rozvitku». 2006. № 567. S. 6–11. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3\\_6-11.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf)
2. Druker P. F. Praktika menedzhmenta / Per. s angl. SPb.: Izdatelskij dom «Vilyams», 2002. 258 s.
3. Kameron Kim S., Kuinn Robert E. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kultury Per. s angl. pod red. I. V. Andreevoj. SPb: Piter, 2001. 320 s.
4. Kunde J. Korporativnaya religiya. Sozdanie silnoj kompanii s yarkoj individualnostyu i korporativnoj dushoj. 2-e izd., ispr. SPb.: Stokgolmskaya shkola ekonomiki, 2004. 267s.
5. Merser D. IBM: Upravlenie v samoj preuspevayushej korporacii mira. M.: Progress, 1991. 456 s.

6. Otenko O.P., Chepelyuk M.I. Korporativna kultura: mizhnarodnij ta transformacijnij aspekti: monografiya. Harkiv: HNEU im. S. Kuznecya, 2018. 243 s.
7. Paleha Yu.I. Klyuchi do uspihu abo Organizacijna ta upravlinska kulturi. K.: Vid-vo Yevrop. un-tu finansiv, inform. sistem, 2000. 337 s.
8. Spivak V. A. Korporativnaya kultura. SPb.: Piter, 2001. 352 s.
9. Hendi Ch. Po tu storonu uverenosti. O novom mire vnutri i vokrug organizacii. SPb.: Piter: 2002. 224 s.
10. Shejn E. Organizacionnaya kultura i liderstvo: per. s angl.; pod red. V. A. Spivaka. SPb.: Piter, 2002. 328 s.
11. Bradov V. Mediapidpriyemstvo v industriyi virobniictva kontentu dlya mediarinku Ukrayini. Visnik Lvivskogo universitetu. Seriya: Zhurnalistika. 2014. Vip. 39 (1). S. 12–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Jur\\_2014\\_39\(1\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Jur_2014_39(1)_4)

**Світлична Вікторія Юріївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Светличная Виктория Юрьевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры туризма и гостиничного хозяйства  
Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Svitlychna Viktoriya**

*PhD, Associate Professor of Department of Tourism and Hospitality  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-5135-0006*

**Кравцова Софія Віталіївна**

*старший викладач кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Кравцова Софія Витальевна**

*старший преподаватель кафедры туризма и гостиничного хозяйства  
Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Kravtsova Sofiya**

*Senior Lecturer of Department of Tourism and Hospitality  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6582

**ПОДОЛАННЯ СТАГНАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ ТУРІНДУСТРІЇ ШЛЯХОМ  
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НАПРЯМІВ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ПРЕОДОЛЕНИЕ СТАГНАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТУРИНДУСТРИИ ПУТЕМ  
ДИВЕРСИФИКАЦИИ НАПРАВЛЕНИЙ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**OVERCOMING STAGNATION PROCESSES  
BY TOUR ENTERPRISES BY DIVERSIFICATION  
OF THEIR DIRECTIONS OF ACTIVITY**

**Анотація.** Досліджуються питання сучасних аспектів функціонування туристичної сфери світу та України. Розкриваються фактори негативного впливу Covid-пандемії на туристичну індустрію.

Метою роботи виступає дослідження заходів забезпечення протиепідеміологічної стійкості та повноцінного функціонування туристичної сфери в умовах впливу швидко змінюваної та непередбачуваної глобальної ситуації.

Автори статті констатують, що Covid-пандемія вдарила по туристичній індустрії. За оцінками фахівців сучасну кризу туризму по праву можна вважати надважкою за всю історію.

Автори підкреслюють, що вітчизняний туристичний бізнес вкрай потребує державної підтримки. Прогнозована глобальна економічна рецесія, загальне падіння рівня добробуту наших співвітчизників, а отже мінімізація ними витрат на відпочинок, – у сукупності може ще більш руйнівним чином відобразитися на туристичній сфері.



Досліджено заходи UNWTO щодо пом'якшення Covid-пандемії на сферу туризму.

Розкрито зміст заходів Всеукраїнської федерації роботодавців в сфері туризму України щодо недопущення повної стагнації туристичної сфери.

Акцент зроблено на формуванні нового інформаційного суспільства, діджиталізації туризму.

У статті підкреслюється, що туристична індустрія вимушена пристосовуватися до істотних змін вимог споживачів, а також адаптуватися до швидко змінюваних епідеміологічних обставин. Щоб не допустити повного колапсу, туристичний бізнес повинен гнучко трансформуватися, забезпечуючи своє функціонування і подолання кризових явищ.

У статті запропоновано основні трансформаційні зміни туристичної індустрії, необхідні для забезпечення функціонування і подолання кризових явищ.

Автори підкреслюють, що сьогодні не викликає сумнівів необхідність активізації процесів і заходів щодо подолання згубного впливу пандемії на туристичну сферу вітчизняної економіки. Базуючись на головному пріоритеті – безпечному функціонуванні, туристична індустрія повинна активно відкривати нові можливості своєї діяльності задля досягнення стабілізації своєї діяльності та підготовки до успішного функціонування у після карантинний період.

**Ключові слова:** туристична індустрія, Covid-пандемія, діджиталізація, VR-туризм, внутрішній туризм.

**Аннотация.** Исследуются вопросы современных аспектов функционирования туристической сферы мира и Украины. Раскрываются факторы негативного влияния Covid-пандемии в туристическую индустрию.

Целью работы выступает исследование мер обеспечения противоэпидемиологической устойчивости и полноценного функционирования туристической сферы в условиях воздействия быстро меняющейся и непредсказуемой глобальной ситуации.

Авторы статьи констатируют, что Covid-пандемия ударила по туристической индустрии. По оценкам специалистов современный кризис туризма по праву можно считать самым тяжелым за всю историю.

Авторы подчеркивают, что отечественный туристический бизнес крайне нуждается в государственной поддержке. Прогнозируемая глобальная экономическая рецессия, общее падение уровня благосостояния наших соотечественников, а следовательно, минимизация ними расходов на отдых – в совокупности может еще более разрушительным образом отразиться на туристической сфере.

Исследованы мероприятия UNWTO по смягчению Covid-пандемии на сферу туризма.

Раскрыто содержание мероприятий Всеукраинской федерации работодателей в сфере туризма относительно недопущения полной стагнации туристической сферы.

Акцент сделан на формировании нового информационного общества, диджитализации туризма.

В статье подчеркивается, что туристическая индустрия вынуждена приспособливаться к существенным изменениям требований потребителей, а также адаптироваться к быстро изменяющимся эпидемиологическим обстоятельствам. Чтобы не допустить полного коллапса, туристический бизнес должен гибко трансформироваться, обеспечивая свое функционирование и преодолевая кризисные явления.

В статье предложены основные трансформационные изменения туристической индустрии, необходимые для обеспечения функционирования и преодоления кризисных явлений.

Авторы подчеркивают, что сегодня не вызывает сомнений необходимость активизации процессов и мероприятий по преодолению пагубного влияния пандемии на туристическую сферу отечественной экономики. Основываясь на главном приоритете – безопасном функционировании, туристическая индустрия должна активно открывать новые возможности своей деятельности для достижения стабилизации своей деятельности и подготовки к успешному функционированию в после карантинный период.

**Ключевые слова:** туристическая индустрия, Covid-пандемия, диджитализация, VR-туризм, внутренний туризм.

**Summary.** The issues of modern aspects of the functioning of the tourist sphere of the world and Ukraine are investigated. The factors of the negative impact of the Covid pandemic on the tourism industry are revealed.

The aim of the work is to study measures to ensure anti-epidemiological stability and full functioning of the tourism sector under the influence of a rapidly changing and unpredictable global situation.

The authors of the article state that the Covid pandemic has hit the tourism industry. According to experts, the current crisis in tourism can rightfully be considered the most difficult in history.

The authors emphasize that the domestic tourism business is in dire need of government support. The projected global economic recession, a general decline in the welfare of our compatriots, and, consequently, their minimization of spending on recreation, in aggregate, may have an even more destructive effect on the tourism sector.

The UNWTO measures to mitigate the Covid pandemic in the tourism sector have been investigated.

*The content of the activities of the All-Ukrainian Federation of Employers in the field of tourism is disclosed in relation to preventing the complete stagnation of the tourism sector.*

*The emphasis is on the formation of a new information society, digitalization of tourism.*

*The article emphasizes that the tourism industry has to adapt to significant changes in consumer requirements, as well as adapt to rapidly changing epidemiological circumstances. In order to prevent a complete collapse, the tourism business must flexibly transform, ensuring its functioning and overcoming crisis phenomena.*

*The article proposes the main transformational changes in the tourism industry, necessary to ensure the functioning and overcoming the crisis.*

*The authors emphasize that today there is no doubt about the need to intensify the processes and measures to overcome the harmful effects of the pandemic on the tourism sector of the domestic economy. Based on the main priority – safe operation, the tourism industry should actively open up new opportunities for its activities in order to achieve stabilization of its activities and prepare for successful functioning in the post-quarantine period.*

**Key words:** *tourism industry, Covid pandemic, digitalization, VR tourism, domestic tourism.*

**Постановка проблеми.** Туристична індустрія за останні десятиріччя демонструвала впевнені та динамічні тенденції свого розвитку. Забезпечуючи робочими місцями туристичні підприємства, а також значну кількість суміжних підприємств, туристична індустрія впевнено стала займати позиції вагомої складової світової економіки. Адаже по всьому світу постійно зростали обсяги міжнародних туристичних прибуттів та туристичних надходжень, збільшувалася кількість країн-учасників міжнародного туризму. Спрямовуючи свою діяльність на якісне, комфортне виконання вимог рекреантів, сприяючи зміцненню їх здоров'я, підвищенню рівня культури, — туристична індустрія придбала статус «каталізатору соціально-економічного розвитку» [1, с. 1].

Проте, оптимістичні та позитивні прогнозні показники успішного функціонування туристичної індустрії було перекреслено поширенням пандемії Covid. Глобальне поширення пандемії коронавірусу вкрай негативно вплинуло на всі сфери суспільного життя, в тому числі і на діяльність туристичної індустрії. Негативні наслідки пандемії Covid привели до «заморожування» та повної стагнації усіх суб'єктів туристичної індустрії. Це обумовлено насамперед, невизначеністю тривалості кризи, зростаючими обсягами збитків туристичних підприємств, різким скороченням туристичних потоків, колосальними масштабами скорочення персоналу сфери туризму та гостинності. Все це у сукупності поставило підприємства туристичної індустрії на межу виживання та навіть економічного краху.

Зазначені факти актуалізують необхідність розширення підприємствами туристичної індустрії напрямів своєї діяльності, які здатні підтримати попит на конкурентоспроможні туристичні послуги у складних умовах карантинних обмежень з урахуванням відповідності всім вимогам епідеміологічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань особливостей розвитку туризму викладено у роботах таких закордонних та вітчизняних авторів, як: Атаманчук З. А., Звездовська І., Кацемір Я., Костинець В., Логунцова І., Мартинович К., Оболенцева Л., Романенко М., Суценок Р., Тараненко А., Фурдак М. [2; 3; 4; 5; 1; 6; 7; 8; 9; 10; 11].

Тим не менш, слід зазначити, що детального вивчення потребують питання розробки диверсифікаційних заходів функціонування туристичної індустрії в умовах обмежень карантинного характеру та повернення її до звичних умов функціонування після зняття цих обмежень.

**Формулювання цілей статті.** Виходячи з постановки проблеми метою статті виступає дослідження варіантів розширення підприємствами туристичної індустрії напрямів своєї діяльності задля забезпечення їх протиепідеміологічної стійкості в умовах змінюваної глобальної ситуації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пандемія негативно вплинула на економіки всіх країн світу. Це обумовлено тим, що Covid-пандемія: «...це перший в новітній історії досвід, коли суто біологічний чинник набув практично самостійного життя у соціальній площині та виявив надпотужну дієвість у впливі на політико-правову, соціально-економічну сфери, міждержавні стосунки та уклади життя спільнот» [12, с. 4]. Не менш руйнівним чином Covid-пандемія вдарила і по туристичній індустрії. Суворі карантинні обмеження, заборона на пересування, практично, зупинили туристичну сферу. Фахівці у єдині в думці — сучасна криза туристичної сфери є надважкою за всю історію. Зокрема, необхідно навести такі факти що влітку цього року відбулося: — надзвичайно велика кількість переривання відпочиваючими поточних турів та скасування або перенесення на невизначену перспективу запланованих турів. Своєю чергою, останнє зумовило

колосальні збитки для всіх учасників туристичного ринку (турагенцій, туроператорів, перевізників тощо). За оцінками WTTC (Всесвітня рада з туризму і подорожей) ще на весні 2020 р. Covid-пандемія призвела до скорочення до мільйона робочих місць в світовому туризмі. Окрім того, фахівці WTTC прогнозують, що масштаби втрат туристичної сфери світу можуть сягнути більше двох трлн. доларів;

- закриття кодонів, обмеження на пересування змусили припинити всі польоти авіакомпаній, а отже і їх величезні фінансові втрати. На межі економічного краху опинилися як дрібні лоукостери, так і відомі світові авіакомпанії;
- гостра криза світової круїзної індустрії. Заборона на пересування, зупинка туристичних потоків, негативні репутаційні втрати (численні судові позови з причин поширення інфікування коронавірусом на борту багатьох лайнерів) зумовили необхідність скасування круїзними компаніями своїх рейсів;
- практично повна зупинка діяльності закладів музеїв, закриття пляжів, ресторанів, екскурсійної діяльності [13; 7; 5; 14; 1].

На думку авторів, ситуацію з виживанням туристичної індустрії у сучасних карантинних обмеженнях погіршується повною невизначеністю, зокрема, ніхто з фахівців у сфері туризму не може точно прогнозувати — коли ж покращиться ситуація із захворюваністю та відмінять заборону на пересування. Якщо розглядати сьогоднішній день, то країни тільки посилюють карантинні обмеження, вводять жорсткі заборони, навіть комендантські години. Ці міркування тільки підтверджують, що в умовах невизначеності неможливо розробити стратегічні плани подальшого функціонування туристичної індустрії.

Сфера вітчизняного туристичного бізнесу, звісно, важко відреагувала на поширення Covid-пандемії. Вітчизняні фахівці підтверджують, що саме рекреаційна сфера та туристичні об'єкти найбільш постраждали від введення жорстких обмежень та майже повністю перестали функціонувати [15, с. 14–15].

Якщо розглядати тенденцію функціонування туризму в нашій країні до запровадження карантинних обмежень епідеміологічного характеру, то можна відзначити, що українська туристична сфера характеризувалась динамікою позитивних зрушень у розвитку туризму. Це обумовлене, насамперед, наявністю значних природних ресурсів та історико-культурних пам'яток світового рівня, що у сукупності, тільки характеризувало високий туристично-рекреаційний потенціал України. Дійсно, аж до кінця 2019 р. щорічно зростали сукупні

надходження туристичного збору та податкових платежів з туристичної галузі України.

Нажаль, жорсткі епідеміологічні обмеження, введенні навесні 2020 р., як лакмусовий папірець проявили вже давно існуючі проблеми відсутності належної уваги з боку держави до такого важливого сектору економіки, як туризм. Зокрема, необхідно відзначити, що негативний вплив Covid-пандемія на вітчизняну туристичну індустрію спричинив:

- 1) заборону проведення масових заходів (спортивні змагання, фестивалі-концерти), а отже, і відвідування їх гостями з різних країн;
- 2) зумовив, по переднім оцінкам, колосальні збитки суб'єктів туристичної індустрії та HoReCa у розмірі більше 1,5 млрд. грн., призвів до закриття понад 7000 турагенцій [11];
- 3) поставив під загрозу втрату робочих місць персоналом сфери туризму;
- 4) став причиною закриття більшості готелів та відсутності їх відвідувачів;
- 5) поставив на межу виживання великі підприємства туристичної галузі (санаторії, готельні комплекси, великі оздоровниці) з причини великого податкового навантаження, незважаючи на припинення діяльності [3];
- 6) негативним чином відобразився на побудові своїх планів нашими співвітчизниками: в наслідок «простою» внаслідок карантину і зменшення доходів населення відбулося «зміщення акцентів» з необхідності подорожувати на відкладення грошей з причин невизначеності подальшої ситуації [4];
- 7) повністю зупинив роботу сектору в'їзного туризму, який постраждав найбільше [13].

Надію на часткове відновлення свого функціонування суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу було отримано влітку цього року із веденням адаптивного карантину. Почали відкриватися заклади HoReCa, а закриті кордони переорієнтували вітчизняних рекреантів на відпочинок на Одещині, Західній Україні та Херсонщині.

Однак, на жаль, низька якість багатьох місць відпочинку, високі ціни, невідповідна якість сервісного обслуговування, страх імовірного інфікування та неналежний рівень інфраструктурного забезпечення вітчизняних курортів, відсутність гнучкості у встановленні цін закладів розміщення — все, у сукупності, не призвело до істотного покращення ситуації із відновлення попередніх масштабів розвитку туризму в Україні. В рамках цього дослідження не можна не погодитися з тезою, що: «...ситуативний сплеск внутрішнього туризму в Україні не може у повній мірі замінити закордонний через (у середньому) вищі ціни та досить часто гірший сервіс, ніж



в популярних туристичних країнах. Українські курорти не витримують конкуренції з іноземними за ціною та якістю. Орієнтація українців на внутрішній туризм у 2020 році — це крок відчаю» [16].

Вважаємо за необхідне підкреслити, що без державної підтримки, наповнення туристичного бізнесу інвестиційними потоками, налагодження діалогу між владою та представниками вітчизняної туристичної індустрії, на жаль, її важко буде вивести хоча б на докризовий рівень. Більш того, прогнозована глобальна економічна рецесія, загальне падіння рівня добробуту наших співвітчизників, а отже мінімізація ними витрат на відпочинок ще більш руйнівним чином відобразиться на туристичній сфері.

Не можна не зазначити, що з боку уряду України дійсно було здійснено ряд заходів, націлених на пом'якшення негативного впливу Covid-пандемії на туристичну індустрію. Так, Верховна Рада України 16.06.2020 р. підтримала у другому читанні проект Закону «Закон про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [17].

Варто акцентувати увагу на тому, що реалізацію антикризових заходів у перелічених сферах економіки України у період карантинних обмежень означало підписання Президентом України 13.07.2020 р. Законопроекту № 3377, а також затвердження Кабінетом міністрів України «Програми стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19» [18]. Цією Програмою передбачено застосування заходів підтримки для ряду секторів, серед яких зазначені і заклади готельно-ресторанного бізнесу та сфери послуг [13]. Із ходом часу, фахівці туристичного бізнесу із жалем відзначають, що більшість заходів, особливо, пом'якшення податкового навантаження мали тривалість тільки місяць. Враховуючи викладене, можна зазначити — вітчизняний туризм не отримав відповідної підтримки з боку держави, а це означає, що його стабілізація буде істотно відставати від темпів відновлення туристичних сфер інших країн.

Необхідно зауважити, що нині задля мінімізації масштабів поширення інфікування населення уряд України (Постанова КМУ від 11.11.2020 р. № 1100) запровадив так званий варіант м'якого локдауну, а саме — «карантин вихідного дня» [19]. Цим заходом передбачено ряд обмежувальних заходів. І знову від затверджених заходів будуть вимушені закритися, на жаль, саме заклади туристичної сфери,

громадського харчування, заклади, що надають послуги з розміщення.

Ці міркування тільки переконують, що гостро постає питання про пошук заходів забезпечення протиепідеміологічної стійкості та повноцінного функціонування туристичної сфери.

Задля недопущення колапсу економік уряду країн світу стали розробляти та надавати масштабні пакети допомоги, а саме: надання фінансової підтримки, зниження податкового навантаження економічних суб'єктів, стимулювання їх діяльності. Безумовно, це істотна підтримка, що дозволить всім учасникам ринку вижити в умовах обмежувальних умов функціонування. Дійсно, саме ефективні заходи державної підтримки значним чином визначають успішність антикризових заходів, запроваджених у кожній країні.

У свою чергу, UNWTO (United Nations World Tourism Organization, Всесвітня туристична організація) створила «Глобальний кризовий комітет з туризму», метою діяльності якого є розробка та узгоджена реалізація всього комплексу заходів щодо порятунку туризму у всьому світі, а також сприяння підтримці урядами країн світу антикризового функціонування туристичної сфери [20]. Окрім того, UNWTO розробила свої Рекомендації щодо пом'якшення Covid-пандемії на сферу туризму в різних країнах, які передбачають наступні заходи:

- антикризові заходи: державна фінансово-економічна підтримка всіх суб'єктів туристичної індустрії, збереження кадрового потенціалу, запровадження інноваційних напрямів діяльності;
- сприяння відновленню туристичної індустрії;
- розробка тактичних та стратегічних планів щодо підвищення готовності до нових викликів, в тому числі і нових карантинних обмежень; диверсифікаційні заходи та цифровізації сервісів та продуктів [21].

Безперечно, успішність реалізації запропонованих у Рекомендаціях UNWTO заходів буде залежати від координування дій та регулярного обміну досвідом між всіма країнами.

Спираючись на всі вищенаведені факти, можемо стверджувати, що в Україні успішність антикризових заходів щодо виживання туристичної індустрії можна досягнути, забезпечивши «...протиепідемічну стійкість економік та спільнот (у широкому розумінні цього терміну)» [12, с. 5]. А підтримка відновлення та розвитку вітчизняної туристичної сфери, на думку фахівців НІСД, є однією зі складових загального економічного зростання України.

У свою чергу, Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування в рамках консенсус-прогнозу «Україна у 2020–2021

роках: наслідки пандемії» підкреслюють важливість реалізації ряду пропозицій щодо подолання кризових явищ в Україні та закликають на період карантину тимчасово звільнити від сплати податків суб'єктів туристичного бізнесу та заклади громадського харчування [22, с. 24].

Враховуючи викладене, постає питання, яким же чином у рамках цих антикризових заходів можна мінімізувати наслідки карантинних обмежень на діяльність підприємств туристичної сфери?

Світовий досвід свідчить: багато міжнародних готельних мереж з метою подолання негативного впливу Covid-пандемії запровадили програми лояльності, відшкодовують вартість заброньованих номерів або переносять бронювання на більш пізній термін, впроваджують жорсткі протиепідемічні заходи щодо безпеки та захисту здоров'я рекреантів. Головний акцент урядами країн світу у реалізації антикризових заходів туристичної індустрії ставиться на досягнення оптимального балансу між економічними інтересами туристичної сфери та захист споживачів туристичних послуг з точки зору їх безпеки та охорони здоров'я; задіяння всіх економічних механізмів для виживання та після карантинного відновлення туристичного бізнесу.

Фахівцями Всеукраїнської федерації роботодавців в сфері туризму України з метою недопущення повної стагнації туристичної сфери, банкрутства її економічних суб'єктів, збереження кваліфікованих кадрів розроблено ряд заходів, успішна реалізація яких дозволить вітчизняному туристичному бізнесу

безпечно функціонувати в умовах карантинних обмежень та активно відновитися після їх закінчення. Основні заходи наведено у табл. 1.

Необхідно підкреслити, що на думку авторів, перелічені заходи, дійсно, враховують всі кризові моменти сучасного стану туристичної сфери та сприятимуть її виживанню у непередбачуваний і швидко змінюваній ситуації поширення Covid-пандемії.

В рамках цього дослідження необхідно зазначити наступну тезу, що сучасна коронакриза прямо чи опосередковано стала поштовхом для трансформації туристичної сфери (як всього світу, так і України). Туристичні підприємства усвідомлюють, що задля виживання необхідно диверсифікувати свою діяльність. Тобто поглиблювати та розширювати ті напрями роботи, які дозволять «триматися на плаву» у таких складних економічних умовах. Завдяки таким діям, освоєнню нових завдань кожний суб'єкт туристичного бізнесу підвищує свій потенціал стійкості щодо вимушених карантинних обмежень.

Враховуючи викладене, вважаємо за доцільне звернути увагу на той факт, що надзвичайне зростання фактору пильної уваги подорожуючих до безпеки переміщення може забезпечуватися із процесами діджиталізації, створенням віртуальної економіки. Швидкі зміни сучасного світу все більше змінюють традиційний підхід до життя, а саме життя сучасної людини все більше переходить на платформу онлайн і віртуальні комунікації все більше займають місце у повсякденному світі. Це підтверджують зростаючі обсяги (в тому числі в умовах вимушеного

Таблиця 1

**Перелік заходів Всеукраїнської федерації роботодавців в сфері туризму України щодо недопущення повної стагнації туристичної сфери**

№ з/п	Зміст
1	Ґрунтуючись на принципі: «Безпека — першочерговий пріоритет дестинації», на державному рівні затвердити інструкцію та рекомендації щодо протиепідеміологічних санітарних заходів безпечного функціонування туристичних підприємств (а саме, для закладів розміщення, громадського харчування, транспорту та інфраструктури, громадських і торгівельних закладів)
2	Пом'якшення режиму оподаткування: введення 0%-ставки ЄСВ для ФОП, які працюють у сферу туризму та гостинності; введення тимчасових канікул зі сплати ЄСВ для компаній, які утримують співробітників та вчасно виплачують заробітну плату; зменшення ПДВ на номерний фонд; скасування туристичних зборів і звільнення від сплати податків за інвестування в країну; відміна акцизу на паливо для авіакомпаній; встановлення 7%-ставки ПДВ всім закладам, які надають медичні послуги
3	Збільшення видатків з державного бюджету на розвиток туризму: надання статусу медичного закладу засобам розміщення та забезпечення їх тестами, засобами індивідуального противірусного і бактерицидного захисту; проведення масових кваліфікаційних навчань персоналу сфери туризму з санітарних вимог та протидії епідемії
4	Підтримка НБУ тимчасової зупинки виплат за кредитними договорами, за якими суб'єкти туристичної діяльності є боржниками; реструктуризація приватними банками виплат зобов'язань, забезпечення пільгового кредитування розвитку туризму

Джерело: складено авторами на основі даних [23; 24; 25]



перебування на карантині) здійснення онлайн банківських операцій, онлайн-покупок та користування онлайн-сервісами.

Здійснення переважної кількості фінансово-економічних операцій у віртуальному просторі є безпечним з точки зору мінімізації безпосередніх особистих контактів та відповідає жорстким санітарно-епідеміологічним вимогам.

З метою уникнення ризику банкрутства під час карантинних обмежень багато туристичних підприємств почали функціонувати «в режимі онлайн». Якщо розглядати діджиталізацію ще до часів коронакризи, вона виражалася насамперед у створенні та проведенні віртуальних турів найпопулярнішими світовими туристичними об'єктами [6]. І ще декілька років тому зростаючу популярність отримали сервіси для онлайн-покупки транспортних та екскурсійних квитків; популярні сервіси онлайн-бронювання номерів у готелях (наприклад, TripAdvisor, Booking.com, Oktogo, Expedia) та ін. На думку авторів, формування нового інформаційного суспільства рано чи пізно зумовило б поширення діджиталізації туризму, а непередбачувані карантинні обмеження навіть зіграли роль істотного поштовху активного розвитку цього напрямку. Іншими словами, широке освоєння туристичною індустрією онлайн-платформ зіграло позитивну роль під час його адаптації до умов карантинних обмежень епідемічного характеру. Дійсно, Covid-пандемія активізувала онлайн-формат функціонування туристичної індустрії. І в даному випадку, як ніколи, став у нагоді саме VR-туризм (віртуальний туризм) — тобто діяльність щодо використання сучасної комп'ютерної техніки та комунікаційних мереж, яка створює максимально реалістичну інформацію про реально існуючу дестинацію без безпосередньої подорожі до неї.

VR-туризм у сучасних умовах виступає важелем підтримки попиту на туристичні послуги під час карантину і «порятунку майбутнього попиту після зняття обмежень», іншими словами, він «допомагає формуванню відкладеного попиту і спрацює тоді, коли будуть зняті всі обмеження з туристських поїздок» [26; 7].

Зокрема, необхідно зазначити, що безперечними перевагами VR-туризму є: зниження ризиків імовірності зараження у подорожах; можливість ознайомлення з культурними та природними пам'ятками, експозиціями музеїв, туристськими маршрутами в онлайн-режимі; економія часу та грошей для споживачів; можливість здійснювати віртуальні подорожі у будь-який зручний час (а не нав'язаний туроператором). Дійсно, VR-туризм «...інформує потенційного туриста та стимулює до реальної по-

дорожі в майбутньому» [6]. На думку авторів, завдяки VR-туризму залучається увага до історичних та культурних пам'яток, які залишаються закритими для туристів з причин закриття кордонів, а також практично психологічно допомагає мільйонам людей, які вимушені перебувати в ізоляції.

Вже, починаючи із весни цього року, численні світові туристичні об'єкти на базі онлайн-платформ пропонували віртуальні тури до історичних та культурних пам'яток (музеїв, готелів, палаців, площ, парків, веж, священних і стародавніх розкопок тощо). В нашій країні завоювали популярність такі онлайн-сервіси, як: Ukrainer (медіапроект про Україну, мистецтво та побут її жителів), Vlog 360 (україномовний проект присвячений подорожам Україною), Findway, PanoVision, City360 [27; 28; 29].

Туристична індустрія вимушена пристосовуватися до істотних змін вимог споживачів, а також адаптуватися до швидко змінюваних епідеміологічних обставин. Щоб не допустити повного колапсу, туристичний бізнес повинен гнучко трансформуватися, забезпечуючи своє функціонування і подолання кризових явищ. Вважаємо, окрім діджиталізації, основними трансформаційними змінами туристичної індустрії повинні виступати (рис. 1).

Деталізуємо перелічені напрями змін:

1. У ситуації вимушеного простою через закриття кордонів найбільший потенціал належить розвитку внутрішнього туризму. Саме на внутрішніх туристів після завершення карантину розраховують уряди Європи та Азії, адже не очікують через вірусологію швидкого відновлення в'їзного туризму. Безумовними перевагами внутрішнього туризму є: поповнення регіональних бюджетів, розвиток підприємництва, малого та середнього бізнесу; підвищення якості життя місцевих жителів: задоволення потреб громадян у активному і повноцінному відпочинку, зміцненню здоров'я, залученню до культурних цінностей. Для успішності розвитку вітчизняного внутрішнього туризму першочерговим завданням є налагодження інфраструктурного забезпечення задля розвитку нових внутрішніх туристичних напрямків.

2. Вимога соціального дистанціювання під час карантину актуалізувала зростання популярності індивідуальному відпочинку, подорожам невеликими групами або родиною. Замість дорогих літаків, великих туристичних автобусів або поїздів перевагу будуть віддавати подорожам на автомобілі або невеликими автобусами. Відмовляючись від готельних комплексів, сучасні подорожуючі ставлять «на чільне місце» саме окреме розміщення в невеликих готелях із забезпеченою можливістю дистанціюватися від великої кількості рекреантів.

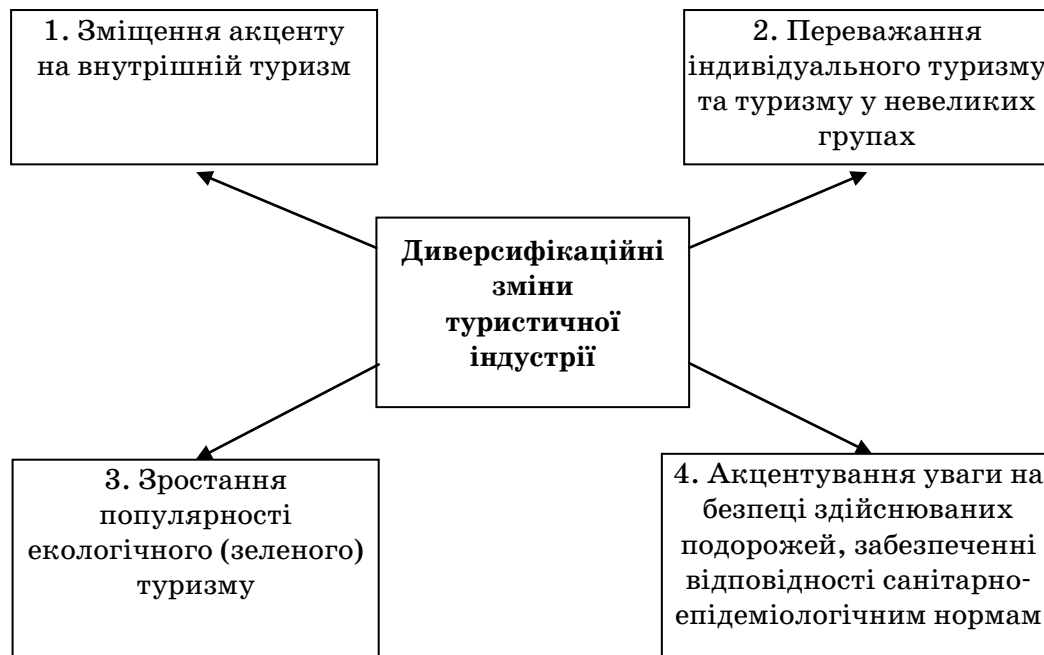


Рис. 1. Диверсифікаційні зміни туристичної індустрії, необхідні для забезпечення функціонування і подолання кризових явищ

Джерело: Доповнено автором, виходячи з: [5; 30; 3; 31; 32; 8]

3. Екологічний (зелений) туризм базується на подорожі до незайманих антропогенним впливом природних об'єктів і націлений на підвищення екологічної культури рекреантів, створення умов для отримання вигод від сумлінного ставлення до охорони навколишнього середовища людством. Популярність екологічного (зеленого) туризму також базується на страху від скупчення великої кількості людей. Із врахуванням сприятливих умов прогнозується зростання обсягів активного відпочинку у кемпінгах, в наметах на узбережжях річок, морів та інших природних об'єктах. У складних умовах карантинних обмежень більшою популярністю будуть користуватися невеликі оселі, які знаходяться якомога далі від забруднених міст та ідеально відповідають правилам дотримання санітарних умов.

4. Вимоги карантинних обмежень зумовили базування заходів безпеки туристичної індустрії на трьох акцентах: дистанція, носіння масок, дезінфекція. Наявність всесвітнього знаку безпеки і гігієни «Safe Travels» (запроваджено WTTC) у приміщенні туроператора, ресторану, готелю, аеропорту свідчить про повне виконання глобальних протоколів гігієни та охорони здоров'я щодо безпечних подорожей.

Вже становляться звичним: носіння масок, рукавичок та наявність санітаїзерів для відвідувачів і продавців, розмітка на підлозі і безконтактна

оплата — у продовольчих магазинах; дезінфекція номерів, відмова від шведських столів, безконтактна оплата, електронна реєстрація та доставка їжі в номер або окремий стіл в ресторані — у готелях; безконтактна реєстрація пасажирів і здача багажу, обов'язкове носіння масок і рукавичок, розмітка на підлозі для дотримання дистанції, вимір температури — в аеропортах; збільшення дистанції між столиками, посилення заходів дезінфекції, встановлення столиків у шаховому порядку, діяльність на винос або безконтактна доставка страв — у ресторанах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, необхідно підкреслити, що незважаючи на кризові фактори, спричинені Covid-пандемією, туристична індустрія повинна знаходити нові варіанти підтримки попиту на свої послуги задля успішного функціонування після зняття карантинних обмежень. Відкриття нових можливостей забезпечить підприємства туристичної індустрії потенціалом протиепідемічної стійкості до складних умов функціонування, відкриття нових можливостей та активного відновлення своєї діяльності після відміни ізоляції та відкриття кордонів.

На думку авторів, у подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на вивченні аспектів підвищення популярності екологічного туризму та переваг діджиталізації туристичної індустрії.

## Література

1. Логунцова И. В. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление: Электронный вестник. 2020. Выпуск № 80. С. 49–65.
2. Атаманчук З. А. Розвиток міжнародного туризму в умовах пандемії covid-19: тенденції та очікування // БізнесІнформ. 2020. № 5. С. 94–99.
3. Звездовська І. Туристичний сезон — 2020: аналіз, прогноз і трохи оптимізму. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/turistichnij-sezon-2020-analiz-prognoz-i-trohi-optimizmu> (дата звернення: 28.11.2020).
4. Кацемір Я. В. Соціально-економічні чинники розвитку внутрішнього туризму в Україні // Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 52–2. С. 7–11.
5. Костинець В. В., Костинець Ю. В. Віртуальні подорожі як інструмент просування причорноморського регіону // Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 52–1. С. 82–85.
6. Мартинович К. Правила безопасности: как изменится туризм после карантина. URL: <https://story.tutu.ru/pravila-bezopasnosti-kak-izmenitsja-turizm-posle-karantina> (дата звернення: 28.11.2020).
7. Оболенцева Л. В., Костіна К. М. Туристичний імідж території: проблеми формування, управління та розвитку // Збірник наукових праць ЧДТУ. 2019. Випуск 52. С. 56–64.
8. Романенко М. ZOOM чи туристичний бум: чи збільшиться внутрішній туризм після карантину. URL: <https://hromadske.ua/posts/zoom-chi-turistichnij-bum-chi-zbilshitsya-vnutrishnij-turizm-pislya-karantinu> (дата звернення: 28.11.2020).
9. Сущенко Р. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turistichnu-galuz.html>. (дата звернення: 28.11.2020).
10. Тараненко А. Карантин вихідного дня та його вплив на сферу туризму. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/karantin-vihidnogo-dnya-vbivaye-turizm-chi-ye-kompromis-novini-ukrajini-50124177.html> (дата звернення: 28.11.2020).
11. Фурдак М. М. Шляхи розвитку туристичної галузі України в умовах викликів 2020 // Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 3(20). С. 134–142.
12. Україна після коронакризи — шлях одужання: Тези наукової доповіді / автор. кол. під керівництвом Жаліло Я. А.: Національний інститут стратегічних досліджень, Центр економічних і соціальних досліджень, Центр регіональних досліджень. Київ, 2020. 35 с.
13. Рихлицький В. Внутренний туризм в Украине должен бы расти: как изменилась отрасль и куда исчез «бюджетный» путешественник. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/09/23/665405> (дата звернення: 28.11.2020).
14. Миронова Ю. Что будет происходить с путешествиями после пандемии. URL: <https://34travel.me/post/travel-prognoz> (дата звернення: 28.11.2020).
15. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: кабінетне дослідження Громадської організації «Центр прикладних досліджень» Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні: упор. Денков Д., Каракуц А., Щедрін Ю. Київ, 2020. 56 с.
16. Кучірка Д. Внутрішній туризм в Україні — на підйомі через Covid-19. Чи надовго? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnutrishnij-turizm-v-ukraini-covid19/30726545.html> (дата звернення: 28.11.2020).
17. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 22.04.2020 р. № 3377. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/info/JI01905A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/JI01905A.html) (дата звернення: 28.11.2020).
18. Постанова КМУ від 27.05.2020 р. «Програма стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiz-z-doopracyuvannyam-programu-stimulyuvannya-ekonomiki-dlya-podolannya-naslidkiv-epidemiyi-covid-19> (дата звернення: 28.11.2020).
19. Про внесення змін до Постанови КМУ від 22 липня 2020 р. № 641 «Про встановлення карантину та запровадження посиленних протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2»: Постанова КМУ від 11 листопада 2020 р. № 1100. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-22-lipnya-2020-r-641-1100111120> (дата звернення: 28.11.2020).
20. Жаліло Я. А., Ковалівська С. В., Филипенко А. О., Химинець В. В., Головка А. А. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків: Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. Київ, 2019. 29 с.

21. UNWTO закликає до підтримки економіки через сектор подорожей і туризму. URL: [https://ratanews.ru/news/news\\_6042020\\_6.stm](https://ratanews.ru/news/news_6042020_6.stm) (дата звернення: 28.11.2020).
22. Україна у 2020–2021 роках: наслідки пандемії департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування: Консенсус-прогноз Департаменту стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України у співпраці з Представництвом ЮНІСЕФ. Київ, 2020. 31 с.
23. Тимошенко Т. Мільйон працівників туріндустрії України можуть опинитися на вулиці. URL: <https://dyvus.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyla-yiyi/> (дата звернення: 28.11.2020).
24. Савицький В. Як врятувати український туризм від наслідків пандемії: досвід країн заходу. URL: <https://ua.news.ua/kak-spasty-ukraynskyj-turyzm-ot-posledstvyj-pandemyu-opyt-stran-zapada> (дата звернення: 28.11.2020).
25. Туристичний бізнес під час пандемії: висновки та ключові інсайти. URL: <https://eba.com.ua/turystychnyj-biznes-pid-chas-pandemiyi-vysnovky-ta-klyuchovi-insajty> (дата звернення: 28.11.2020).
26. Апелът Г. В. Види туризму у контексті сучасних тенденцій розвитку туріндустрії // Економічний простір. 2020. № 157. С. 7–12.
27. Зіганшина А. Дозвілля в умовах карантину: онлайн-сервіси для віртуальних мандрів. URL: <https://lpnu.ua/news/2020/dozvyillya-v-umovah-karantynu-onlayn-servisy-dlya-virtualnyh-mandriv> (дата звернення: 28.11.2020).
28. Сущенко О. А., Кравченко, В. В. Становлення віртуального туризму як напрямку розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства // Комунальне господарство міст. 2018. Випуск 140. С. 19–24.
29. Шамликашвили В. А. Далеко ходять не надо, если техника что надо: Виртуальный туризм как новый вид туризма // Креативная экономика. 2014. № 10 (94). С. 128–138.
30. Когда туристы снова смогут путешествовать и как будет выглядеть туризм после пандемии. Обзор. URL: <https://www.interfax.ru/world/703736> (дата звернення: 28.11.2020).
31. Коронакриза дала фору внутрішньому туризму, але цього може бути недостатньо. Експертне опитування. URL: [https://espresso.tv/article/2020/07/03/koronakryza\\_dala\\_foru\\_vnutrishnomu\\_turyzmu\\_ale\\_cogo\\_mozhe\\_buty\\_nedostatno\\_ekspertne\\_opytuvannya](https://espresso.tv/article/2020/07/03/koronakryza_dala_foru_vnutrishnomu_turyzmu_ale_cogo_mozhe_buty_nedostatno_ekspertne_opytuvannya) (дата звернення: 28.11.2020).
32. Наслідки пандемії: чи варто очікувати буму внутрішнього туризму в Україні? URL: <https://www.dw.com/uk> (дата звернення: 28.11.2020).

#### References

1. Loguntsova I. V. (2020). Industriya turizma v usloviyakh pandemii koronavirusa: vyzovy i perspektivy // Gosudarstvennoe upravlenie: Elektronnyy vestnik. 2020. Vypusk № 80. S.49–65.
2. Atamanchuk Z. A. (2020). Rozvytok mizhnarodnoho turizmu v umovakh pandemii covid-19: tendentsii ta ochikuvannya // BiznesInofrm. № 5. S. 94–99.
3. Zvezdovska I. (2020). Turystychniy sezon — 2020: analiz, prohnaz i trokhy optymizmu. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/turistichnij-sezon-2020-analiz-prognoz-i-trohi-optimizmu> (data zvernennya: 28.11.2020).
4. Katsemir Ya. V. (2020). Sotsialno-ekonomichni chinniki rozvitku vnutrishnoho turizmu v Ukraїni // Prichornomorski ekonomichni studii. Vipusk 52–2. S.7–11.
5. Kostynets V. V., Kostynets Yu. V. (2020). Virtualni podorozhi yak instrument prosuvannya prychnomorskoho rehionu // Prychnomorski ekonomichni studii. Vypusk 52-1. S. 82–85.
6. Martinovich K. (2020). Pravila bezopasnosti: kak izmenitsya turizm posle karantina. URL: <https://story.tutu.ru/pravila-bezopasnosti-kak-izmenitsya-turizm-posle-karantina> (data zvernennya: 28.11.2020).
7. Obolentseva L. V., Kostina K. M. (2019). Turystychniy imidzh terytorii: problemy formuvannya, upravlinnia ta rozvytku // Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Vypusk 52. S.56–64.
8. Romanenko M. (2020). ZOOM chy turystychniy bum: chy zbilshytsia vnutrishnii turizm pislia karantynu. URL: <https://hromadske.ua/posts/zoom-chi-turistichnij-bum-chi-zbilshytsia-vnutrishnij-turizm-pislya-karantynu> (data zvernennya: 28.11.2020).
9. Sushchenko R. (2020). Karantyn. Yak svit riatiue turystychnu haluz. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratiue-turisticnu-galuz.html>. (data zvernennya: 28.11.2020).
10. Taranenko A. (2020). Karantyn vykhidnoho dnia ta yoho vplyv na sferu turizmu. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/karantin-vihidnoho-dnya-vbivaye-turizm-chi-ye-kompromis-novini-ukrajini-50124177.html> (data zvernennya: 28.11.2020).
11. Furdak M. M. (2020). Shliakhy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v umovakh vyklykiv 2020 // Pryazovskyi ekonomichniy visnyk. Vypusk 3(20). S. 134–142.
12. Ukraina pislia koronakryzy — shliakh oduzhannia (2020): Tezy naukovoi dopovidi / avtor. kol. pid kerivnytstvom Zhalila Ya. A.: Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, Tsentr ekonomichnykh i sotsialnykh doslidzhen, Tsentr rehionalnykh doslidzhen. Kyiv. 35 s.



13. Rikhlitskiy V. (2020). Vnutrenniy turizm v Ukraine dolzhen by rasti: kak izmenilas otrasl i kuda ischez «byudzhetsy» puteshestvennik. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/09/23/665405> (data zvernennya: 28.11.2020).
14. Mironova Yu. (2020). Chto budet prosikhodit s puteshestviyami posle pandemii. URL: <https://34travel.me/post/travel-prognoz> (data zvernennya: 28.11.2020).
15. Vplyv COVID-19 ta karantynnykh obmezhen na ekonomiku Ukrainy (2020): kabinetne doslidzhennia Hromadskoi orhanizatsii «Tsentri prykladnykh doslidzhen» Predstavnytstva Fondu Konrada Adenauera v Ukraini: upor. Dienkov D., Karakuts A., Shchedrin Yu. Kyiv. 56 s.
16. Kuchirka D. (2020). Vnutrishnii turyzm v Ukraini — na pidiomi cherez Covid-19. Chy nadovho? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnytrishniy-turyzm-v-ukraini-covid19/30726545.html> (data zvernennya: 28.11.2020).
17. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv shchodo derzhavnoi pidtrymky sfery kultury, kreatyvnykh industrii, turyzmu, maloho ta serednoho biznesu u zviazku z diieiu obmezhuvalnykh zakhodiv, poviazanykh iz poshyrenniam koronavirusnoi khvoroby (COVID-19)» vid 22.04.2020 № 3377. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/info/JI01905A.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/JI01905A.html) (data zvernennya: 28.11.2020).
18. Postanova KМУ vid 27.05.2020 «Prohrama stymuliuvannia ekonomiky dlia podolannia naslidkiv epidemii Covid-19». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-z-dopracyuvanniam-programu-stimulyuvannia-ekonomiki-dlya-podolannia-naslidkiv-epidemii-covid-19> (data zvernennya: 28.11.2020).
19. Pro vnesennia zmin do Postanovy KМУ vid 22 lypnia 2020 № 641 «Pro vstanovlennia karantynu ta zaprovadzhenia posylenykh protyepidemichnykh zakhodiv na terytorii iz znachnym poshyrenniam hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2»: Postanova KМУ vid 11 lystopada 2020 № 1100. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-22-lipnya-2020-r-641-1100111120> (data zvernennya: 28.11.2020).
20. Zhalilo Ya.A., Kovalivska C.V., Fylypenko A.O., Khymynets V.V., Holovka, A.A. (2019). Shchodo rozvytku turyzmu v ukraini v umovakh pidvyshchenykh epidemichnykh ryzykiv: Analitychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen. Kyiv. 29 s.
21. UNWTO zaklykaie do pidtrymky ekonomiky cherez sektor podorozhei i turyzmu. (2020). URL: [https://ratanews.ru/news/news\\_6042020\\_6.stm](https://ratanews.ru/news/news_6042020_6.stm) (data zvernennya: 28.11.2020).
22. Ukraina u 2020–2021 rokakh: naslidky pandemii departament stratehichnoho planuvannia ta makroekonomichnoho prohnozuvannia» (2020). Konsensus-prohnoz Departamentu stratehichnoho planuvannia ta makroekonomichnoho prohnozuvannia Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy u spivpratsi z Predstavnytstvom YuNISEF. Kyiv, 31 s.
23. Tymoshenko T. (2020). Milion pratsivnykiv turindustrii Ukrainy mozhut opynytsia na vulytsi. URL: <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyly-yiyi/> (data zvernennya: 28.11.2020).
24. Savytskyi V. (2020). Yak vriatuvaty ukrainskyi turyzm vid naslidkiv pandemii: dosvid krain zakhodu. URL: <https://ua.news.ua/kak-spasty-ukraynyskyj-turyzm-ot-posledstviy-pandemii-opyt-stran-zapada> (data zvernennya: 28.11.2020).
25. Turystychnyi biznes pid chas pandemii: vysnovky ta kliuchovi insaity. (2020). URL: <https://eba.com.ua/turystychnyj-biznes-pid-chas-pandemii-vysnovky-ta-klyuchovi-insajty> (data zvernennya: 28.11.2020).
26. Appelt H. V. (2020). Vydy turyzmu u konteksti suchasnykh tendentsii rozvytku turindustrii // Ekonomichnyi prostir. 2020. № 157. S. 7–12.
27. Zihanshyna A. (2020). Dozvillia v umovakh karantynu: onlain-servisy dlia virtualnykh mandriv. URL: <https://lpnu.ua/news/2020/dozvillia-v-umovah-karantynu-onlayn-servisy-dlya-virtualnyh-mandriv> (data zvernennya: 28.11.2020).
28. Sushchenko O. A., Kravchenko V. V. (2018). Stanovlennia virtualnoho turyzmu yak napriamu rozvytku informatyzatsii diialnosti turystychnoho pidpriiemstva. Komunalne hospodarstvo mist. Vypusk 140. S.19–24.
29. Shamlikashvili V. A. (2014). Daleko khodit ne nado, esli tekhnika chto nado: Virtualnyy turizm kak novyy vid turizma. Kreativnaya ekonomika. № 10 (94). S.128–138.
30. Kogda turisti snova smogut puteshestvovat i kak budet vyglyadet turizm posle pandemii. (2020). Обзор. URL: <https://www.interfax.ru/world/703736> (data zvernennya: 28.11.2020).
31. Koronakryza dala foru vnutrishnomu turyzmu, ale tsoho mozhe buty nedostatno. (2020). Ekspertne opytuvannia. URL: [https://espresso.tv/article/2020/07/03/koronakryza\\_dala\\_foru\\_vnutrishnomu\\_turyzmu\\_ale\\_cogo\\_mozhe\\_buty\\_nedostatno\\_ekspertne\\_opytuvannia](https://espresso.tv/article/2020/07/03/koronakryza_dala_foru_vnutrishnomu_turyzmu_ale_cogo_mozhe_buty_nedostatno_ekspertne_opytuvannia) (data zvernennya: 28.11.2020).
32. Naslidky pandemii: chy varto ochikuvaty bumy vnutrishnoho turyzmu v Ukraini? (2020). URL: <https://www.dw.com/uk> (data zvernennya: 28.11.2020).

**Сухомлин Лариса Вадимівна**

*кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Сухомлин Лариса Вадимовна**

*кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента*

*Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского*

**Sukhomlyn Larysa**

*Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor of Management*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University*

ORCID: 0000-0001-9511-5932

**Мурашко Олена Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри страхування,*

*професор кафедри банківської справи та страхування*

*Державний вищий навчальний заклад*

*«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

**Мурашко Елена Владимировна**

*кандидат экономических наук, доцент кафедры страхования,*

*профессор кафедры банковского дела и страхования*

*Государственное высшее учебное заведение*

*«Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»*

**Murashko Olena**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Associate Professor of the Insurance Department,*

*Professor of the Banking and Insurance Department*

*State Higher Educational Institution*

*«Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6573

**ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ**

**ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ**

**THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGY  
TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS  
OF MANAGEMENT CONTROL**

**Анотація.** У статті досліджуються особливості застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінського контролю. Обґрунтовано доцільність впровадження інформаційних технологій на підприємстві з метою забезпечення апарату управління оперативною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Розкрито зміст інформаційної системи та інформаційних технологій. Розглянуто основні завдання, що стоять перед управлінським

апаратом підприємства, ефективно вирішення яких забезпечується впровадженням інформаційної системи та інформаційних технологій. Виокремлено основні етапи автоматизації бухгалтерського обліку (електронні таблиці, програми бухгалтерського обліку з можливістю ведення в них різних видів обліку, програми, написані власними силами, профільні програми для різних видів обліку, ERP-системи). Висвітлено особливості класифікаційної характеристики програмного забезпечення для автоматизації системи обліку на вітчизняних підприємствах залежно від їх розміру. Систематизовано основні вимоги до раціонального вибору програмного забезпечення з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства. Обґрунтовано основні переваги і вигоди, які отримує підприємство, яке використовує інформаційні технології в обліку. Дано характеристику основних програмних продуктів, які використовуються менеджерами різних рівнів управління з метою посилення управлінського контролю і проведено їх порівняльний аналіз. Охарактеризовано мобільні додатки, які є новим напрямком сучасного ERP-забезпечення і використовуються при мобільному обліку фінансів та веденні документації з метою оптимізації процесу управління фінансами («Financisto», «Toshl», «Money», «BilliBox», «DebtControl», «BillMinder» та інші) та обґрунтовано доцільність їх використання для оптимізації процесу управлінського контролю.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інформаційна система, управління, управлінський контроль, програмне забезпечення, автоматизація обліку.

**Аннотация.** В статье исследуются особенности применения информационных технологий для повышения эффективности управленческого контроля. Обоснована целесообразность внедрения информационных технологий на предприятии с целью обеспечения аппарата управления оперативной информацией для принятия эффективных управленческих решений. Раскрыто содержание информационной системы и информационных технологий. Рассмотрены основные задачи, стоящие перед управленческим аппаратом предприятия, эффективное решение которых обеспечивается внедрением информационной системы и информационных технологий. Выделены основные этапы автоматизации бухгалтерского учета (электронные таблицы, программы бухгалтерского учета с возможностью ведения в них различных видов учета, программы, написанные собственными силами, профильные программы для различных видов учета, ERP-системы). Освещены особенности классификационной характеристики программного обеспечения для автоматизации системы учета на отечественных предприятиях в зависимости от их размера. Систематизированы основные требования к рациональному выбору программного обеспечения с учетом особенностей деятельности конкретного предприятия. Обоснованы основные преимущества и выгоды, которые получает предприятие, которое использует информационные технологии в учете. Дана характеристика основных программных продуктов, используемых менеджерами различных уровней управления с целью усиления управленческого контроля и проведен их сравнительный анализ. Охарактеризованы мобильные приложения, которые являются новым направлением современного ERP-обеспечения и используются при мобильном учете финансов и ведении документации с целью оптимизации процесса управления финансами («Financisto», «Toshl», «Money», «BilliBox», «DebtControl», «BillMinder» и другие) и обоснована целесообразность их использования для оптимизации процесса управленческого контроля.

**Ключевые слова:** информационные технологии, информационная система, управление, управленческий контроль, программное обеспечение, автоматизация учета.

**Summary.** The article examines the features of the use of information technology to improve the effectiveness of management control. The expediency of introduction of information technologies at the enterprise has been substantiated in order to provide the operational information management for making effective management decisions. The content of the information system and information technology is disclosed. The main tasks facing the management of the enterprise are considered, the effective solution of which is ensured by the introduction of an information system and information technology. The main stages of accounting automation are highlighted (spreadsheets, accounting programs with the ability to maintain various types of accounting in them, programs written on their own, specialized programs for various types of accounting, ERP systems). The features of the classification characteristics of software for automating the accounting system at domestic enterprises, depending on their size, are highlighted. The basic requirements for the rational choice of software are systematized, taking into account the peculiarities of the activity of a particular enterprise. The main advantages and benefits received by the company that uses information technologies in accounting are substantiated. The characteristics of the main software products used by managers of different management levels in order to strengthen management control are given and their comparative analysis is carried out. The article describes mobile applications, which are a new direction of modern ERP software and are used in mobile accounting of finance and documentation in order to optimize the financial management process («Financisto», «Toshl», «Money», «BilliBox», «DebtControl», «BillMinder» and others) and justified the expediency of their use to optimize the process of management control.

**Key words:** information technologies, information system, management, management control, software, accounting automation.

**Постановка проблеми.** Ключовий фактор успіху роботи керівника підприємства — прийняття ефективних і своєчасних управлінських рішень, пов'язаних із використанням ресурсів підприємства. Управлінський контроль розглядається як функція менеджменту, реалізація якої дає можливість менеджерам переконатись, що ресурси використовуються ефективно для досягнення намічених цілей. Використання інформаційних технологій в управлінському контролі допомагає раціонально управляти всіма видами ресурсів підприємства, концентрувати їх у потрібний час у потрібному місці

Інформація для управлінського контролю повинна бути деталізованою, точною і надходити за короткі проміжки часу, враховуючи стислі часові рамки прийнятих управлінських рішень.

Останніми роками простежується тенденція загальної комп'ютеризації усіх видів діяльності, що дозволяє менеджерам усіх рівнів управління використовувати великі обсяги інформації. Використання інформаційних систем дає можливість подати інформацію у зручному для конкретного користувача вигляді, прискорити та спростити операції з її введення та обробки, підвищити наочність і простоту звітів. Автоматизація управлінського процесу дає можливість знизити витрати часу на виконання роботи співробітниками, заощадити фінансові ресурси та вчасно надавати управлінському апарату необхідну інформацію. Перед керівництвом підприємств стоїть завдання вибору програмного забезпечення, яке найбільш повно задовольнить його інформаційні потреби, дасть можливість проведення поглибленого аналізу, моделювання процесів та прогнозування їхнього розвитку, і тим самим підвищить ефективність управлінського контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінського контролю були предметом досліджень багатьох вчених. А. П. Дикий [8], В. І. Кравець [1], В. П. Завгородний [7], Е. Ю. Сармина [2], О. М. Поліщук [12], О. П. Славкова [6], Р. В. Скалюк [9], С. А. Гаркуша [6], С. В. Найдюк [3], С. М. Погорелов [4], С. О. Крайчук [11], Т. В. Слісаренко [1], Т. В. Янчук [10], Т. Л. Фомичева [2], Ю. Д. Довгаль [8] присвятили свої наукові роботи аналізу окремих аспектів та особливостей застосування інформаційних технологій.

С. М. Погорелов [4], С. В. Найдюк [3], В. І. Кравець [1], Т. В. Слісаренко [1] розглядали особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті для підвищення ефективності управління підприємством. В. П. Завгородний [7], О. П. Славкова [6], С. А. Гаркуша [6], О. М. Поліщук [12], А. П. Ди-

кий [8] та Ю. Д. Довгаль [8] досліджували окремі питання, пов'язані з автоматизацією обліку, контролю, аналізу і аудиту.

Не дивлячись на широке коло авторів, які займаються даними проблемами, багато питань, пов'язаних із використанням інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінського контролю недостатньо повно висвітлені і потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження інформаційних технологій з точки зору доцільності їх застосування для підвищення ефективності управлінського контролю. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність та описати головні завдання інформаційних технологій;
- розглянути особливості застосування різних програмних продуктів;
- проаналізувати можливість використання основних програмних продуктів для підвищення ефективності управлінського контролю.

При написанні статті використовувались загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із найбільш дієвих інструментів конкурентної боротьби є впровадження на підприємствах сучасних інформаційних систем, які дають можливість застосовувати інноваційні інструменти для якісного обслуговування клієнтів. Використання інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності та пошуку нових ніш для ведення бізнесу; розширює можливості проведення поглибленого аналізу бізнес-процесів компанії та оптимізує їх; пришвидшує оформлення проектною документації.

Важливим елементом інформаційної системи сучасного підприємства є ІТ-інфраструктура. Це єдиний комплекс програмних, технічних, комунікаційних, інформаційних та організаційно-технологічних засобів забезпечення функціонування підприємства, а також засобів управління ним [1, с. 136–137].

У науковій літературі існує чимало трактувань інформаційних технологій, які розглядаються як:

- інструмент управління, призначений для поліпшення координації і контролю за ходом бізнес-процесів при досягненні цілей [2, с. 198];
- потужний інструмент впливу на розвиток держави й суспільства і реальний сектор промисловості, який може виступити «локомотивом» не лише розвитку економіки в цілому, але й змін у політичному та суспільному житті країни [3];



– процес, що використовує сукупність методів і засобів реалізації операцій збору, реєстрації, передачі, нагромадження й опрацювання інформації з урахуванням програмно-апаратного забезпечення на вирішення управлінських завдань економічного об'єкта [3].

У сучасному світі, якщо підприємство не застосує ІТ, то його діяльність не буде успішною.

Формування ефективної системи управління компанією пов'язане із задоволенням індивідуальних потреб та зацікавленості співробітників у кінцевих результатах роботи, із збільшенням прибутків компанії, а також масштабним застосуванням досягнень науково-технічного прогресу.

У зв'язку із зростанням обсягів інформації для прийняття результативних управлінських рішень значення інформаційного забезпечення для ефективного управління підприємством невпинно зростає. Виникає нагальна потреба в оновленні програмного забезпечення для пошуку та обробки необхідної інформації [4, с. 153].

Інформаційна система управління покликана вирішувати комплексні завдання стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, бухгалтерського і податкового обліку. Оскільки значна кількість облікових задач не вимагає додаткових фінансових витрат на вторинну обробку інформації, застосування оперативної інформації, одержаної в автоматизованій інформаційній системі допомагає керівнику вирішувати багато проблем, пов'язаних із збалансованістю матеріальних, фінансових і людських ресурсів підприємства, поточною оцінкою результатів управлінських рішень, удосконаленням системи управління собівартістю продукції (робіт, послуг), тощо.

Основними завданнями інформаційної системи є:

- формування інформаційного та технічного середовища для реалізації ефективного управління підприємством;
- інформаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень;
- надання своєчасної актуальної та достовірної інформації;
- підвищення ефективності інформаційної системи управління;
- структурування інформації.

Інформаційна система має забезпечувати управління виробничим процесом та управлінський контроль за ймовірними відхиленнями параметрів від допустимих значень, оскільки перед інформаційною системою стоїть важливе завдання — забезпечення єдності даних фінансового і управлінського обліку [2, с. 198].

Впровадження інформаційних систем сприяє вирішенню поточних завдань, які стоять перед управлінським апаратом підприємства:

- підвищення ефективності управління (існує єдиний інформаційний фонд, який за вимогою забезпечує управлінський апарат різних рівнів управління актуальною та достовірною інформацією);
- підвищення обґрунтованості прийнятих рішень (шляхом оперативного збору і обробки інформації);
- забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень у сучасних нестабільних ринкових умовах;
- узгодження прийняття управлінських рішень на різних рівнях;
- зростання продуктивності праці (через інформованість управлінського персоналу про поточний стан економічного об'єкта).

Інформаційній системі управління необхідно сконцентруватися не лише на управлінні бізнес-процесами, а й консолідувати всі рівні управління компанією, а саме: управління бізнес-процесами, управління проектно-конструкторськими розробками, управління технологічним процесом виробництва. Єдина інформаційна система управління підприємством надає доступ усім структурним елементам до даних, одержаних або введених на будь-якому рівні інформаційної системи.

Інформаційна система підприємства складається з окремих структурних елементів: інформаційного контуру, засобів збору інформації та каналів її передачі, засобів обробки і зберігання інформації, фахових спеціалістів, які займаються обслуговуванням інформаційного контуру.

У багатьох підприємств обсяг інформації, що обробляється, постійно зростає. Інформаційні технології дозволяють зменшити терміни обробки даних, оскільки основними елементами автоматизованих інформаційних систем є засоби та способи будь-якого перетворення даних.

Інформаційні технології — процес, що містить чітко регламентовані правила виконання операцій з інформацією, яка обробляється в інформаційній системі. Даний процес залежить від багатьох факторів, які класифікуються за різноманітними ознаками: ступенем охоплення завдань управління, класом реалізованих технологічних операцій, ступенем централізації технологічного процесу, типом предметної області, типом призначеного для користувача інтерфейсу, способом побудови мережі.

Інформаційні технології в площині управління підприємством повинні забезпечувати:

- підвищення ефективності функціонування та зростання мобільності керівного та адміністративно-управлінського персоналу;
- інформаційне забезпечення осіб, що приймають відповідальні рішення;

- підвищення якісного та інтелектуального рівня культури персоналу і організації в цілому;
- вчасну та повну інформованість про можливості нових інформаційних технологій з метою їх вдосконалення [4, с. 153].

Проблема впровадження інформаційних технологій у систему менеджменту підприємства набуває важливого значення, оскільки інформаційні технології сприяють швидкому поширенню інформації, послабленню територіальних обмежень, покращенню ділових зв'язків з постачальниками та споживачами, розвитку існуючих та запровадженню нових видів підприємницької діяльності. Головною прерогативою використання інформаційних технологій у системі менеджменту є, насамперед, можливості електроніки, забезпеченість великими об'ємами пам'яті та швидкістю роботи ЕОМ.

Проте інформаційні технології не є панацеєю для вирішення усіх поточних організаційних проблем підприємства. Впровадження інформаційних технологій не лише не відміняє необхідність удосконалення системи управління, але й посилює її значущість. Впровадження інформаційних технологій на підприємстві пов'язане із трудомісткими підготовчими роботами, значними обсягами початкових витрат, використанням наукомістких програмних та технічних засобів. Тому цей процес повинен базуватися на комплексному підході і розпочинатися не з монтажу та освоєння обладнання, а з процедури підготовки програмно-математичного забезпечення, створення інформаційних потоків, підготовки відповідного контингенту фахівців та користувачів [1, с. 137].

Інформаційне забезпечення управлінського апарату підприємства повинно базуватися на обліково-аналітичних процедурах одержання інформації, що давало б можливість керівництву приймати виважені та оперативні управлінські рішення і здійснювати управлінський контроль.

Будь-яке підприємство, незалежно від того, яку діяльність воно провадить, веде оперативний облік: реєструє події, складає таблиці, формує різні звіти, розраховує показники своєї продуктивності. У зв'язку із збільшенням обсягів підприємницької діяльності виникає необхідність автоматизації таких рутинних операцій за допомогою різного роду програм, які, в свою чергу, можна умовно поділити на декілька груп, які у той же час є етапами автоматизації:

- електронні таблиці (Excel, Lotus і т.д.);
- програми бухгалтерського обліку з можливістю ведення в них різних видів обліку;
- програми, написані власними силами (макроси в Excel, SQL Server і т.д.);
- профільні програми для різних видів обліку;

- ERP-системи, в рамках яких використовується блок з ведення обліку.

Проаналізувавши типові цілі, які ставить перед собою підприємство при прийнятті рішення про впровадження інформаційної системи, можна виділити такі:

- формування єдиного інформаційного простору;
- автоматизація документообігу;
- автоматизація обліку;
- управління бухгалтерією та фінансами;
- управління запасами сировини та готової продукції;
- управління та відстеження процесів виробництва і постачання та інші [6].

У таблиці 1 дано класифікаційну характеристику програмного забезпечення, що використовується для автоматизації системи обліку.

Працівники, які використовуватимуть програмне забезпечення для автоматизації облікових процедур повинні усвідомлювати, що програмні продукти різних класів призначені для різних за розміром підприємств, що відображено на рис. 1.

Врахування розміру підприємства допомагає визначити рівноцінний програмний продукт для автоматизації бухгалтерського обліку. Використання програмного забезпечення для автоматизації системи обліку, яке не відповідає розмірам компанії, спричинить необґрунтовані фінансові витрати, що, в результаті, матиме негативні психологічні наслідки для працівників бухгалтерії [9, с. 96–98].

Впровадження інформаційних технологій у систему управління підприємством гарантує скорочення термінів обробки інформації, зменшення чисельності управлінського персоналу, надання керівництву якісної інформації, проведення своєчасної та якісної діагностики господарської діяльності, пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень [10, с. 129].

Для ефективного управління підприємством використовуються такі інформаційні системи: «System Aurora (Business/400)», «iRenaissance», «Infor SyteLine ERP», «Oracle E-Business Suite», «ACTOP», «Business Control», «BAAN», «Компас», «Microsoft Dynamics NAV», «Капітал», «МОНОЛИТ SQL», «Microsoft Dynamics AX», «Scala», «Галактика», «Global ERP», «Виртуоз», «PayDox», «Техноклас», «IT-Предприятие» та інші [11].

Сучасний ринок бухгалтерського програмного забезпечення представлений універсальними програмами для автоматизації бухгалтерського обліку для підприємств різних галузей економіки, які уже апробовані на практиці і максимально враховують специфіку діяльності підприємства.

Таблиця 1

**Класифікаційна характеристика програмного забезпечення для автоматизації системи обліку підприємства**

Ознака типології програмного забезпечення	Основні види програмного забезпечення
1. За засобом створення	Розробка програмного коду штатним програмістом
	Формування за заявкою відповідною фірмою-розробником
	Універсальний програмний продукт
2. За предметом обліку	Малі підприємства
	Середні підприємства
	Великі підприємства
	Багатопрофільні корпорації
3. За засобом реалізації в програмному продукті бухгалтерських функцій	Програмний продукт, у якому пріоритетним є внесення облікових операцій ручним способом
	Програмний продукт, у якому пріоритетним є внесення облікових операцій за шаблоном
4. За комплексністю виконуваних функцій	Інтегрований програмний продукт зведеного обліку
	Відокремлені автоматизовані робочі місця (АРМ)
	Комплекси пов'язаних АРМ
5. За призначенням	Програмний продукт для ведення бухгалтерського обліку
	Фінансово-аналітичні системи
	Програмний продукт для автоматизації управлінської діяльності
	Правові бази даних

Джерело: сформовано на основі джерела [7, с. 62]

Переважає кількість програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, що є на ринку України, розроблена для підприємств торгівлі: «1С: Підприємство», «Парус», «Дебет Плюс», «Банкомзв'язок», «Інтелект-Сервіс», «Марка», «Протока», «Система», «K-Trade», «GrossBee», «ITOGO», «Альоша», «Інтальов», «Інфополіс», «КомінТех»,

«М. Е. Doc IS», «Банкомзв'язок ERP» «ABACUS Professional» «SoNct Бухгалтерський облік» «Інфо-бухгалтер» «Бухком-плекс» тощо [9, с. 100].

За обсягом реалізації лідером на ринку є програмне забезпечення корпорації «1С», яка завоювала ринок інформаційних систем завдяки продукту під брендом «1С: Бухгалтерія». Дана корпорація



Рис. 1. Основні види програмних продуктів для автоматизації бухгалтерського обліку залежно від розміру підприємств

Джерело: сформовано на основі джерела [8, с. 163]

розробила базову та професійну форми цього програмного комплексу, їхні різновиди та модифікації [12, с. 291].

Для автоматизації обліку й управління використовуються й ERP-система (Enterprise Resource Planning System), що є корпоративною інформаційною системою, яка охоплює всі ключові процеси діяльності підприємства.

Слід зазначити, що при виборі ERP-системи необхідно детально проаналізувати діяльність підприємства, адже існує широкий спектр конфігурацій, які призначені для автоматизації підприємства відповідної галузі, враховують специфіку його діяльності, масштаб та технологічні особливості. Можливість інтеграції з іншими сервісами та програмними продуктами забезпечує високу ефективність управлінського контролю.

Новий напрямок сучасного ERP-забезпечення — розробка зручних мобільних додатків, які використовуються при мобільному обліку фінансів та веденні документації. До інформаційних систем даного типу належать «Mint.com» (забезпечує не лише фінансовий облік, але й потужну систему безпеки), «Financisto», «Toshl». Особливістю «Toshl» є те, що даний додаток нагадує про перевищення бюджету та дає поради щодо оптимізації власних витрат [13]. Ці додатки безкоштовні.

Перевагами додатка «Money», одного з найпопулярніших у світі серед аналогів, є не лише наочність руху грошей за рахунок побудови інфографіків, але й можливість супроводу транзакцій чеками та голосовими коментарями.

Додаток «BilliBox» не потребує механічного внесення інформації, достатньо лише фотографії чеків, з яких він «втягує» усю потрібну інформацію.

Для оптимізації процесу управління фінансами можна використовувати безкоштовні додатки «DebtControl» та «BillMinder», які дають можливість контролювати кредиторську заборгованість за допомогою системи нагадування та визначення пріоритетності напрямів сплати коштів [14].

Для оптимізації процесу управлінського контролю важливо, що ряд рутинних адміністративних операцій, зокрема документообіг та нормативно-правове обґрунтування управлінського рішення, переводяться у цифровий простір. Наприклад, додаток «ipLex», який містить кодекси та закони України, словник термінів, реєстраційні дані контрагентів може використовуватись для формування договорів, актів та іншої документації. Він має можливість безкоштовного запиту у Єдиному державному Реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. У даному додатку є функція термінового пошуку

реквізитів партнера за юридичною назвою підприємства.

У додатках «SignEasy» та «Adobe Fill & Sign» можна не лише ставити підпис за допомогою стилуса чи пальцями руки, але й зберігати у пам'яті додатку зображення підпису і печатки і при потребі відразу ж ставити їх на документі.

Додатки «CamScanner» та «Office Lens» дають можливість сканувати документи безпосередньо за допомогою смартфона.

Додаток «Weekdone» дозволяє менеджерам, використовуючи зворотній зв'язок із співробітниками і швидко дізнатися, що відбувається у їх команді.

За допомогою IT-технологій успішно вирішується проблема віддаленого доступу до спільних баз користувачів, які територіально розділені. Для зберігання документів та надання доступу до них уповноваженим особам існують хмарні сховища даних. Найвідоміші з них «Google Drive» та «Dropbox» [15]. Існування мобільних додатків забезпечує можливість доступу та роботи з документами навіть за непередбачуваних обставин і відсутності доступу до комп'ютера.

Багато розробників підтримують роботу своїх систем на різних платформах і гарантують підключення до систем різних пристроїв. В даний час є можливість підключитися до локальної мережі компанії в будь-який момент. Керівник може контролювати роботу підлеглого в режимі реального часу [1, с. 137].

Значна кількість фірм-розробників програмного забезпечення уважно стежать за змінами в управлінських процесах і вчасно пропонує користувачам свого програмного забезпечення модифіковані форми, які на практиці необхідно доналаштовувати, враховуючи особливості діяльності конкретного підприємства [6].

Впровадження на підприємствах інформаційних технологій з метою підвищення ефективності управлінського контролю є пріоритетним напрямом підвищення прибутковості його діяльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Впровадження на підприємстві IT-систем сприяє підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Інформаційні системи та інформаційні технології є тим інструментом управління, за допомогою якого менеджери різних рівнів управління координують і контролюють протікання бізнес-процесів на підприємстві. Забезпечення раціонального вибору адекватного для конкретного підприємства програмного продукту та ефективного його використання у процесі обробки даних дозволяє забезпечити оперативне введення та формування вихідного інформаційного масиву даних;



дієвий внутрішній управлінський контроль; скорочення ручної праці; підвищення якості та ефективності роботи працівників; удосконалення процесу організації бухгалтерського обліку, що у сукупності сприяє удосконаленню системи менеджменту, підвищенню його рентабельності та економічному зростанню.

Перспективним напрямком подальших досліджень з даної проблематики є оцінка економічної

ефективності процесу автоматизації процедур управлінського обліку, як основного джерела інформації для проведення управлінського контролю, що має як наукову, так і прикладну цінність та розробка оптимальної методики, яка дозволить у короткий термін та з мінімальними витратами запровадити елементи інформаційних технологій управлінського обліку на підприємстві.

### Література

1. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Гельветика. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 136–140.
2. Сармина Е. Ю., Фомичева Т. Л. Информационные технологии как инновация в системе управления // Интерактивная наука. 2017. № 1 (11). С. 197–199.
3. Найдюк С. В. Використання новітніх інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень // Демократичне врядування. 2013. Вип. 12. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik12/fail/Najdjuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Najdjuk.pdf) (дата звернення 05.11.2020).
4. Погорелов С. М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 19 (1295). С. 151–155.
5. Славкова О. П., Гаркуша С. А. Автоматизація обліково-аналітичних процедур отримання інформації // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Полтава: ПДАА. 2013. Вип. 2 (7). Т. 1. С. 19–25.
6. Славкова О. П., Гаркуша С. А. Впровадження автоматизації обліку: вимоги та підхід // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/219.pdf> (дата звернення 05.11.2020).
7. Завгородній В. П. Автоматизація бухгалтерського учета, контролю, анализа и аудита: монографія. Київ: А.С.К., 1998. 768 с.
8. Дикий А. П., Довгаль Ю. Д. Особливості вибору програмного забезпечення для комп'ютеризації бухгалтерського обліку великих підприємств // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2008. № 4 (46). С. 61–70.
9. Скалюк Р. В. Концептуальні основи ефективної автоматизації процедур бухгалтерського обліку на вітчизняних підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3(1). С. 95–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3(1)_20) (дата звернення 05.11.2020).
10. Янчук Т. В. Алгоритм впровадження інформаційних технологій в сучасний бізнес // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. Випуск 5. Частина 3. С. 128–130.
11. Крайчук С. О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами // Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892> (дата звернення 05.11.2020).
12. Поліщук О. М. Особливості застосування комп'ютерних технологій для автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(2). С. 287–293. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escnof\\_2014\\_11\(2\)\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escnof_2014_11(2)_41) (дата звернення 05.11.2020).
13. 10 мобильных приложений, которые контролируют личные финансы. URL: <http://qps.ru/5qJOP> (дата звернення 05.11.2020).
14. 10 лучших программ квітня для iPhone. URL: <http://liferhacker.ru/2015/04/30/best-appsfor-iphone-april> (дата звернення 05.11.2020).
15. Dropbox. URL: <https://www.dropbox.com/ru> (дата звернення 05.11.2020).

### References

1. Kravets V. I., Slisarenko T. V. Vikoristannya informatsiynikh tekhnologiy dlya pidvishchennya effektivnosti upravlinnya pidpriemstvom // Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu: Seriya: Mizhнародni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo. Uzhgorod: Gelvetika. 2017. Vip. 13. Ch.1. S. 136–140.

2. Sarmina Ye. Yu., Fomicheva T.L. Informatsionnye tekhnologii kak innovatsiya v sisteme upravleniya. Interaktivnaya nauka. 2017. № 1 (11). S. 197–199.
3. Naydyuk S. V. Viktoristannya novitnikh informatsiynikh tekhnologiy u protsesi priynyattya upravlynskiykh rishen // Demokratichne vryaduvannya. 2013. Vip. 12. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik12/fail/Najdjuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik12/fail/Najdjuk.pdf) (data zvernennya 05.11.2020).
4. Pogorelov S. M. Osoblivosti zastosuvannya informatsiynikh tekhnologiy v menedzhmenti ta ekonomitsi // Visnik Natsionalnogo tekhnichnogo universitetu «Kharkivskiy politekhnichniy institut» (ekonomichni nauki). 2018. № 19 (1295). S. 151–155.
5. Slavkova O. P., Garkusha S. A. Avtomatizatsiya oblikovo-analitichnikh protsedur otrimannya informatsii // Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi agrarnoi akademii. Poltava: PDAA. 2013. Vip. 2 (7). T. 1. S. 19–25.
6. Slavkova O. P., Garkusha S. A. Vprovadzhennya avtomatizatsii obliku: vimogi ta pidkhdid // Globalni ta natsionalni problemi ekonomiki: elektronne naukove fakhove vidannya. Mikolaivskiy natsionalniy universitet im. V.O. Sukhomlinskogo. 2015. Vip. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/219.pdf> (data zvernennya 05.11.2020).
7. Zavgorodniy V.P. Avtomatizatsiya bukhgalterskogo ucheta, kontrolya, analiza i audita: monografiya. Kiiv: A.S.K., 1998. 768 s.
8. Dikiy A. P., Dovgal Yu. D. Osoblivosti viboru programnogo zabezpechennya dlya komp'yuterizatsii bukhgalterskogo obliku velikikh pidpriemstv // Visnik ZhDTU. Yekonomichni nauki. 2008. № 4 (46). S. 61–70.
9. Skalyuk R. V. Kontseptualni osnovi efektyvnoi avtomatizatsii protsedur bukhgalterskogo obliku na vitchiznyanikh pidpriemstvakh // Visnik Khmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Yekonomichni nauki. 2015. № 3(1). S. 95–102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3(1)_20) (data zvernennya 05.11.2020).
10. Yanchuk T. V. Algoritm vprovadzhennya informatsiynikh tekhnologiy v suchasniy biznes // Naukoviy visnik Khersonskogo derzhavnogo universitetu. Seriya «Yekonomichni nauki». 2014. Vipusk 5. Chastina 3. S. 128–130.
11. Kraychuk S. O. Stan zaprovadzhennya informatsiynikh tekhnologiy v upravlinni suchasnimi pidpriemstvami // Yefektivna ekonomika. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892> (data zvernennya 05.11.2020).
12. Polishchuk O. M. Osoblivosti zastosuvannya komp'yuternikh tekhnologiy dlya avtomatizatsii bukhgalterskogo obliku na pidpriemstvakh // Yekonomichni nauki. Seriya: Oblik i finansi. 2014. Vip. 11(2). S. 287–293. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2014\\_11\(2\)\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2014_11(2)_41) (data zvernennya 05.11.2020).
13. 10 mobilnykh prilozheniy, kotorye kontroliruyut lichnye finansy. URL: <http://qps.ru/5qJOP> (data zvernennya 05.11.2020).
14. 10 krashchikh program kvitnya dlya iPhone. URL: <http://lifelifehack.ru/2015/04/30/best-appsfor-iphone-april> (data zvernennya 05.11.2020).
15. Dropbox. URL: <https://www.dropbox.com/ru> (data zvernennya 05.11.2020).

**Цапулич Анастасія Юріївна**

*студентка кафедри менеджменту організацій  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Цапулич Анастасия Юрьевна**

*студентка кафедры менеджмента организаций  
Национального университета «Львовская политехника»*

**Tsapulych Anastasiia**

*Student of the Department of Organizational Management  
Lviv Polytechnic National University*

**Гальків Любов Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту організацій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Галькив Любовь Ивановна**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента организаций  
Национальный университет «Львовская политехника»*

**Halkiv Liubov**

*Doctor of Science in Economics, Professor  
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-5166-8674

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6566

**ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ:  
ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ІТ-СФЕРЕ УКРАИНЫ:  
ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ**

**ENTREPRENEURSHIP IN THE IT SPHERE OF UKRAINE:  
GENDER ASPECT**

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу жіночого підприємництва в ІТ-сфері України. Обґрунтовано наявність в Україні асиметрії у структурі населення та структурі зайнятості за статевою ознакою. Автори описали основні чинники, які детермінують загальну зайнятість жінок. Обґрунтовано, що стереотипи, які сформовані у патріархальних суспільствах про закріплення за жінками репродуктивної праці, на сьогодні ще не подолані. Розкрито суспільно позитивне значення жіночого підприємництва. Проаналізовано динаміку розвитку жіночого підприємництва. Показано, що його висока частка не завжди слугує сигналом високого економічного розвитку країни. Низька частка жінок-підприємців сигналізує про закріплення на інституційному рівні дискримінаційний статус жінки у країні. Проаналізовано підходи до трактування ІТ-сфери. Розкрито авторське розуміння ІТ-сфери як діяльності суб'єктів, які мають відношення до процесів комп'ютеризованого створення, зберігання, обробки даних, а також управління ними. Обґрунтовано вплив динаміки державного замовлення в Україні на спеціальності, які пов'язані з інформаційними технологіями, на розвиток підприємництва у ІТ-сфері. На прикладі національного університету «Львівська політехніка» проаналізовано цю динаміку. Доведено, що позиціонування сфери ІТ як «чоловічої діяльності» останнім часом змінюється. В Україні розвиток жіночого підприємництва у сфері ІТ демонструє позитивну динаміку. За період 2016–2020 рр. у цій сфері кількість ФОП, заснованих чоловіками, зросла на 80,6%, жінка-

ми – більше, ніж втричі (на 216,0%). Як наслідок, частка ФОП-жінок за цей же період в ІТ-сфері зростає із 16% до 25%. На основі аналізу частки жінок у розрізі окремих посад сфери ІТ виявлено, що жінки найчастіше працюють на нетехнічних посадах, пов'язаних з HR, маркетингом та адміністративною діяльністю.

**Ключові слова:** ІТ-сфера, жіноче підприємництво, зайнятість.

**Анотація.** Стаття посвячена аналізу женского підприємництва в ІТ-сфері України. Обосновано наявність в Україні асиметрії в структурі населення і структурі зайнятості по половому признаку. Авторами описані основні фактори, які детермінують загальну зайнятість жінок. Обосновано, що стереотипи, сложившіся в патріархальних суспільствах про закріплення за жінками репродуктивного праці, на сьогодні ще не переодолені. Раскрито общественно положительное значение женского підприємництва. Проанализирована динамика развития женского підприємництва. Показано, что высокая доля женщин-предпринимателей не всегда служит сигналом высокого экономического развития страны. Низкая доля женщин-предпринимателей сигнализирует о закреплении на институциональном уровне дискриминационного статуса женщины в стране. Проанализированы подходы к трактовке ІТ-сфери. Раскрито авторское понимание ІТ-сфери как деятельности субъектов, которые имеют отношение к процессам компьютеризованного создания, хранения, обработки данных, а также управления ими. Обосновано влияние динамики государственного заказа в Украине на специальности, связанные с информационными технологиями, на развитие підприємництва в ІТ-сфере. Авторы анализируют эту динамику на примере национального университета «Львовская политехника». Доказано, что позиционирование сфери ІТ как «мужской деятельности» в последнее время меняется. В Украине развитие женского підприємництва в сфере ІТ демонстрирует положительную динамику. За период 2016–2020 гг. в этой сфере количество ФЛП, основанных мужчинами, увеличилось на 80,6%, женщин – больше, чем в три раза (на 216,0%). Как следствие, доля ФЛП-женщин за этот же период в ІТ-сфере выросла с 16% до 25%. На основе анализа доли женщин в разрезе отдельных должностей сфери ІТ обнаружено, что женщины чаще всего работают на нетехнических должностях, связанных с HR, маркетинга и административной деятельностью.

**Ключевые слова:** ІТ-сфера, женское підприємництво, занятость.

**Summary.** The main purpose of the article is to analyse women's entrepreneurship in the IT sphere of Ukraine. The presence of asymmetry in the structure of the population in Ukraine is justified. The structure of employment based on gender in Ukraine is also justified. The authors describe the main factors that determine the overall employment of women. There are patriarchal stereotypes in society about the women's labour, which are present in the modern world. The socially positive value of women's entrepreneurship is revealed. The dynamics of the development of female entrepreneurship is analysed. It is shown that the high share of women entrepreneurs does not always serve as a signal of the country's high economic development. The low share of women entrepreneurs is a signal of the institutionalized discriminatory status of women in the country. Approaches to interpreting the IT sphere are analysed. The author's understanding of the IT sphere is revealed as an activity of people that are involved to the processes of development of a computerized system, storage, processing and management of data. The authors analyze dynamics of interest of Ukraine in specializations related to information technology on the example of Lviv Polytechnic National University. It is proved that the positioning of the IT sphere as a «male sphere» is changing. Women's entrepreneurship development in IT demonstrates a positive trend in Ukraine. In IT area, the number of private entrepreneurs founded by men increased by 80.6%, women – by 216.0% during the period 2016–2020. As a result, the share of women's private entrepreneurship in the IT sphere increased from 16% to 25% during the period 2016–2020. Based on the analysis of the share of women by positions in the IT sphere, it was found that women are more likely to work on non-technical positions related to HR, marketing and administration.

**Key words:** IT sphere, women's entrepreneurship, employment.

**Постановка проблеми.** ІТ-сфера характеризується такими рисами як креативність, багатогранність, динамічність, престижність, популярність, молодість та ін. Завдяки цим рисам активізується суспільний інтерес до цієї сфери. Серед чинників ефективного функціонування ІТ-сфери, її людський капітал посідає домінуючу позицію. Це спонукає до вивчення структури людського капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних публікаціях словосполучення ІТ-сфера ви-

користується часто. Так, Л. Довгань і А. Козинець [1] оперують ним, досліджуючи конкурентоспроможність підприємств, Н. Кутова та А. Козир [2], аналізуючи ринок ІТ-послуг, І. Шевчук [3], вивчаючи трансформаційні зміни економіки регіону. Окремі аспекти управління людським капіталом ІТ-сфери розглядають О. Орлова [4] і Л. Гальків [5]. Проте, питання розвитку жіночого підприємництва в ІТ-сфері України потребують поглибленого вивчення.



**Мета статті** полягає в дослідженні зайнятості жінок і розвитку жіночого підприємництва крізь призму ІТ-сфери України.

**Виклад основного матеріалу.** Попри те, що у структурі населення України вища частка жінок, у структурі зайнятості спостерігається асиметричне співвідношення: по-перше, переважають чоловіки; по-друге, частка чоловіків виявляє тенденцію до зростання (рис. 1). Такий стан пояснюється цілим комплексом причин. Виокремимо основні чинники, які детермінують загальну зайнятість жінок: 1. Нижчий рівень оплати праці в порівнянні з чоловіками. Це є найбільш поширеною формою дискримінації на ринку праці. В середньому, чоловіки отримують на 10–40% більше, ніж жінки [6]. Найбільший розрив в оплаті праці спостерігається у таких сферах як промисловість (32%), фінансова діяльність (29%), діяльність у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг (34%), надання комунальних та індивідуальних послуг (30%) [6]. 2. Структура економіки. Жінки зазвичай обирають сфери, де конкурентні позиції чоловіків нижчі. 3. Цінності. Усталені норми мають суттєвий вплив на зайнятість жінок. У багатьох країнах її пов'язують із репродуктивною працею. 4. Діти. Не часто чоловіки оформляють відпустку по догляду за дітьми.

Стереотипи, сформовані у патріархальних суспільствах про закріплення за жінками репродуктивної праці, не подолані. Опитування GfK Ukraine, проведене у 2018 р., показало, що 70% чоловіків та 65% жінок вважають, що «кожна жінка має бути передусім дружиною та матір'ю». При цьому 69% чоловіків погодилися з тим, що найважливіша роль жінки — піклуватися про власний дім та готувати

їжу для родини, а 63% чоловіків зазначили, що зміна підгузків, купання та годування немовлят — це обов'язки матері [7]. Ми вважаємо, що усунення гендерних диспропорцій на ринку праці й у бізнес-середовищі сприяє покращенню рівня життя населення. Розвиток жіночого підприємництва забезпечує створення нових робочих місць, зменшення розшарування родин за доходами, поширення соціальної інклюзії. Видання Women, Business and the Law 2020 [8] вказує на посилення реформ щодо гендерного паритету в усіх регіонах світу і на пряму залежність рівнів доходу економіки від величини індикатора цього паритету.

В Україні динаміка розвитку жіночого підприємництва гармоніює із загальносвітовою тенденцією. За даними платформи Опердатобот [9] акцентуємо на щорічному скороченні розриву між кількістю ФОП-чоловіків і ФОП-жінок: 2016 р. — 10,4%; 2017 р. — 10,3%; 2018 р. — 8,8%; 2019 р. — 7,8%. 2020 р. — 7,0%. В Україні частка жінок серед власників компаній складає 35%, серед ФОП — 44%. Видання Mastercard Index of Woman Entrepreneurs — 2019 [10] визначило такий склад ТОП-5 країн за часткою жіночого підприємництва: Уганда (38,2%); Гана (37,9%); Ботсвана (36,0); США (35,1%); Нова Зеландія (31,8%). Мінімальний рівень цього показника у Саудівській Аравії (1,6%), Єгипті (4,1%) та Бангладеші (4,4%). Висока частка жіночого підприємництва не завжди слугує сигналом високого економічного розвитку країни. Натомість низька частка жінок-підприємців сигналізує про інституційно закріпленій дискримінаційний статус жінки у країні.

У рамках даного дослідження зосередимося на жіночому підприємстві в ІТ-сфері України.

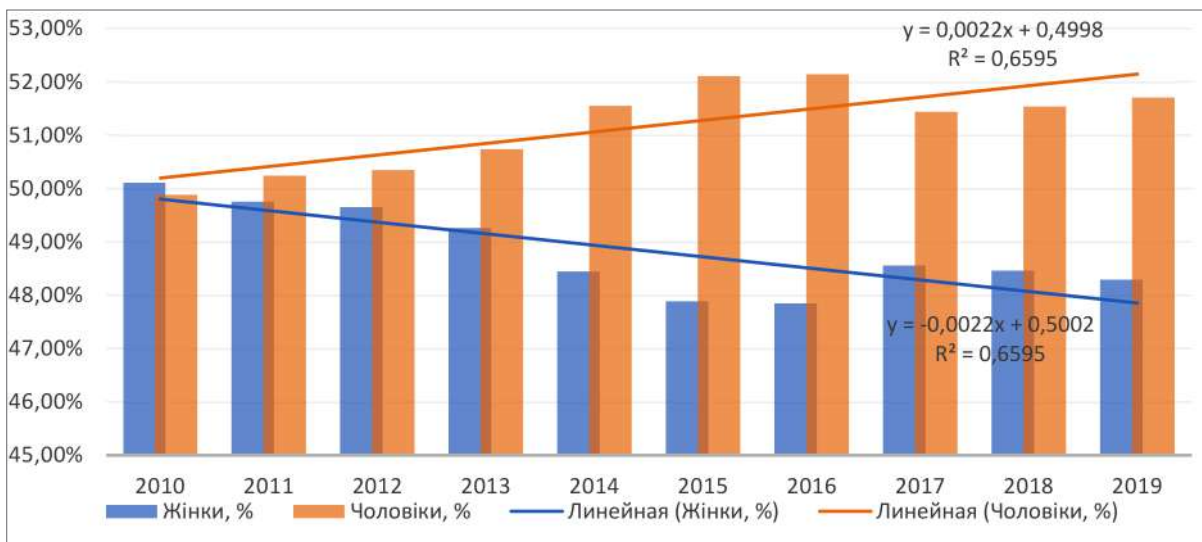


Рис. 1. Структура зайнятого населення України за статтю

Джерело: складено авторами на підставі даних [15]

Зауважимо, що аббревіатурою ІТ означають науку та діяльність з використання комп'ютерів та іншого електронного обладнання для зберігання та надсилання інформації [11]. ІТ-інфраструктура (IT Infrastructure) визначається як набір компонентів ІТ, які є основою ІТ-послуги; як правило, фізичні компоненти (комп'ютерне та мережеве обладнання та обладнання), але також різне програмне забезпечення та мережеві компоненти [12]. Під управлінням ІТ-інфраструктурою розуміють координацію ІТ-ресурсів, систем, платформ, людей та середовищ. Україномовні терміни «ІТ-сфера», «ІТ-галузь», «ІТ-сектор» вживають синонімічно, окреслюючи діяльність суб'єктів, які мають відношення до процесів комп'ютеризованого створення, зберігання, обробки даних, а також управління ними.

ІТ-сфера відіграє ключову роль в інноватизації економіки, детермінує національну безпеку, забезпечує гідну працю зайнятим у ній особам. В Україні вона забезпечує понад 20% експортованих послуг та направляє в український бюджет мільярди гривень [13]. Держава, збільшуючи державне замовлення на спеціальності, пов'язані з ІТ-сферою, може стимулювати її розвиток. Додатні значення коефіцієнтів регресії і близькі до одиниці значення коефіцієнтів детермінації у трендах максимального державного замовлення, визначені нами на підставі аналізу даних Інституту комп'ютерних наук та інформаційних технологій НУ «Львівська політехніка» (ІКТА НУЛП), представлені на рис. 2, свідчать про зміцнення статусних позицій університету на ринку ІТ-освіти і створення умов для її здобуття.

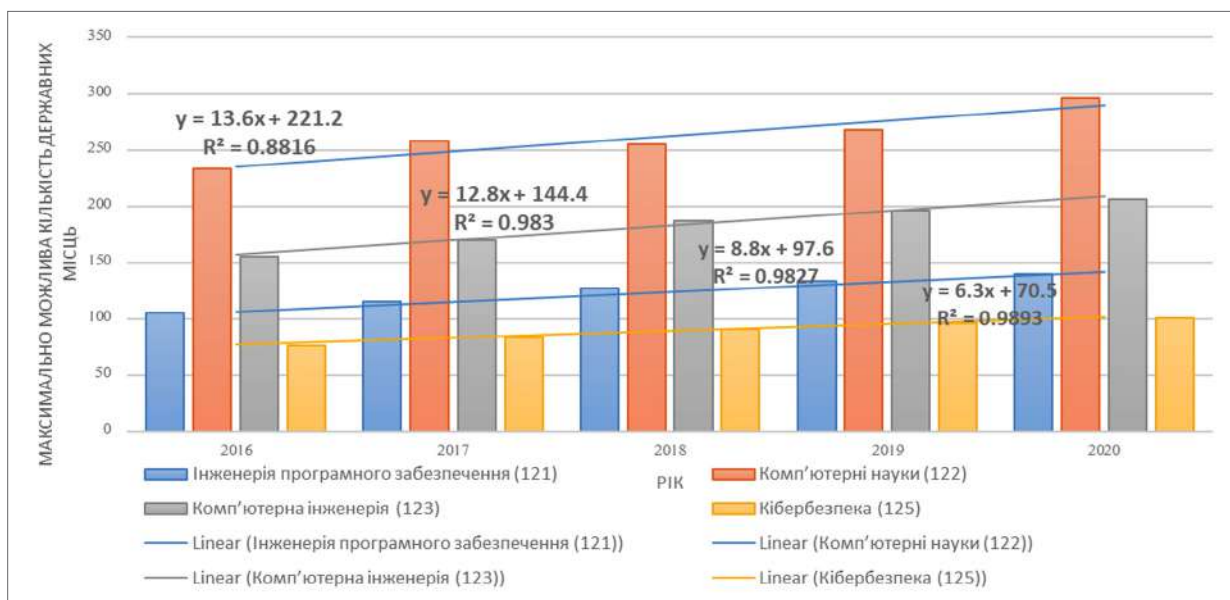


Рис. 2. Державне замовлення на спеціальності ІКТА НУЛП

Джерело: складено авторами на підставі даних [16]

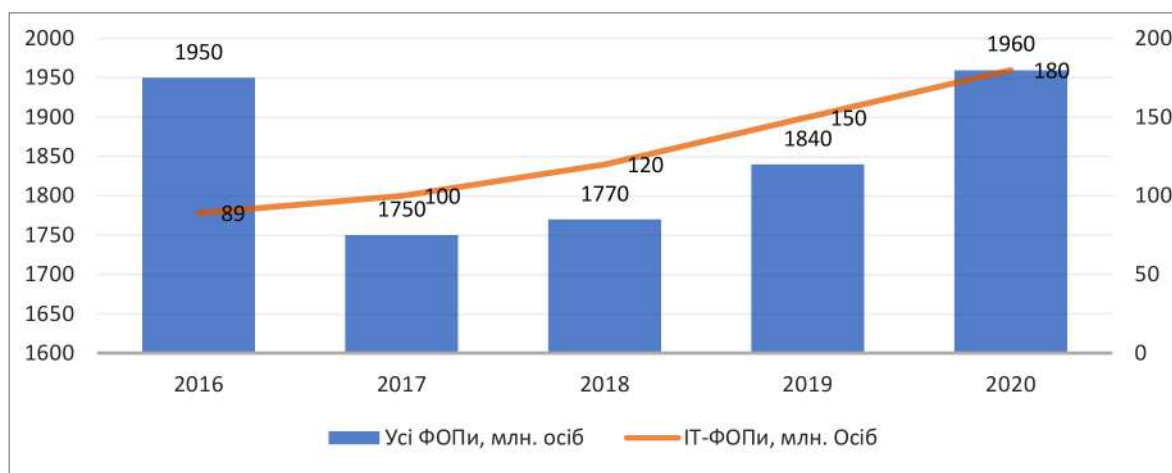


Рис. 3. Кількість ФОП в Україні, які не перебувають в стані припинення, тис. осіб

Джерело: складено авторами на підставі даних [17]

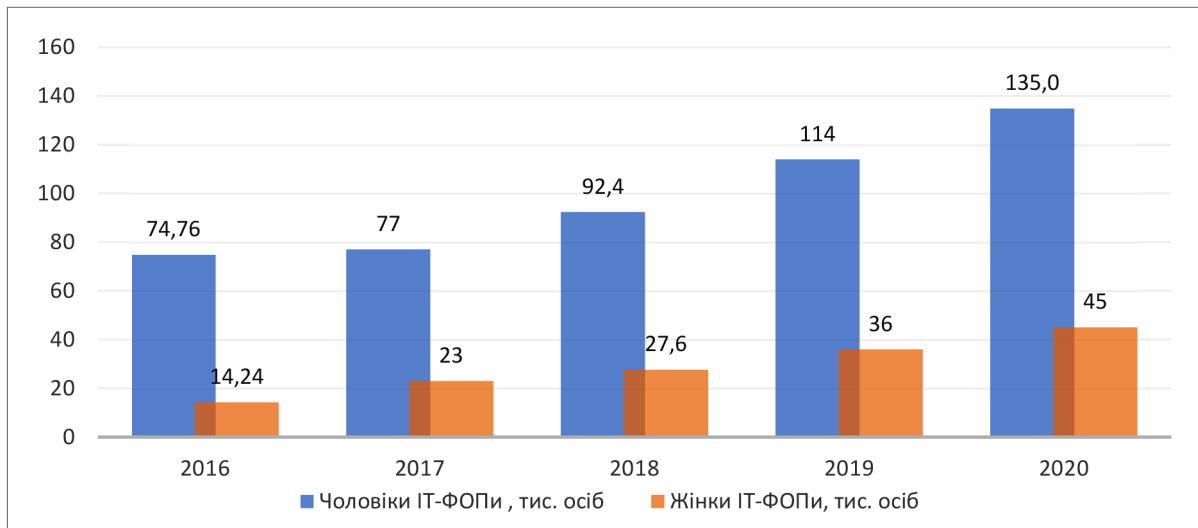


Рис. 4. Кількість ФОП в ІТ сфері за статтю в Україні, які не перебувають в стані припинення, тис. осіб  
Джерело: складено авторами на підставі даних [17]

У 2020 р. в Україні обсяг державного замовлення на спеціальності, пов'язані з ІТ-сферою збільшено на понад третину.

ІТ спеціалісти найчастіше ведуть підприємницьку діяльність у формі як ФОП. Темпи приросту кількості ФОП у сфері ІТ-послуг випереджують інші сфери (рис. 3): якщо за період 2016–2020 рр. загальна кількість ФОП в Україні зросла на 0,5%, то у сфері ІТ — на 102,2%. За найбільш швидкого зростання загальної кількості ФОП у 2016–2020 рр. (на 12%), у сфері ІТ цей приріст багатократно вищий (на 80%). Різке скорочення кількості ФОП у 2017 р. пов'язують із припиненням діяльності та переходу в «тінь» під впливом податкового навантаження [14].

Традиційно-стереотипне позиціонування сфери ІТ як «чоловічої діяльності» останнім часом змінюється: кількість жінок в ІТ-сфері з року в рік зростає. При цьому позитивну динаміку демонструє розвиток жіночого підприємництва у сфері ІТ України (рис. 3). За період 2016–2020 рр. у цій сфері кількість ФОП, заснованих чоловіками, зросла

на 80,6%, натомість жінками — більше, ніж втричі (на 216,0%). У 2017–2020 рр. ці цифри склали 75,3% і 95,7% відповідно. ІТ — на 102,2%. Як наслідок, тенденційно зростала частка ФОП в ІТ-сфері, заснованих жінками: у 2016 р. вона складала 16%, у 2017 р. і 2018 р. — 23%, 2019 р. — 24%, у 2020 р. — 25%.

За період 2016–2020 рр. частка жінок в ІТ сфері збільшилася з 16% до 25% [18]. Серед тих, хто працює в ІТ-сфері менше року ця частка складає 36%. Наразі найбільша кількість жінок зайняті на нетехнічних посадах — HR, маркетинг та адміністративна діяльність (табл. 1). За останні роки жінки активніше починають займати технічні посади.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Попри збереження в окремих суспільствах дискримінаційного статусу жінки, на глобальному рівні намітився тренд до усунення архаїчних стереотипів щодо жінок у бізнесі. Втім, дискусійним залишається питання прямого зв'язку між високою часткою жінок-підприємців і економічним розвитком країни.

Таблиця 1

Частка жінок на різних посадах ІТ-сфери в Україні [18]

Посада	Частка жінок, %	Посада	Частка, %
Нетехнічна посада (HR, Marketing)	75,3	Senior QA	28,0
Business Analyst	53,5	Top Manager	9,5
Designer	51,1	SE в цілому	9,6
Project Manager	38,6	Junior SE	15,3
QA в цілому	34,6	Software Engineer	10,0
Junior QA	38,5	Senior SE	5,7
QA	37,4	SysAdmin	3,8

ІТ-сфера охоплює діяльність, дотичну до процесів комп'ютеризованого створення, зберігання, обробки даних, а також управління ними. Україна стимулює розвиток цієї сфери, збільшуючи обсяги державного замовлення на спеціальності, котрі випускають ІТ-спеціалістів.

Прискорений приріст кількості ФОП у сфері ІТ-послуг, який випереджує приріст ФОП в інших сферах свідчить про популярність цієї сфери. Щорічно зростає кількість жінок в ІТ-сфері України. Вони

активніше починають займати технічні посади. За період 2016–2020 рр. у цій сфері кількість ФОП-чоловіків зростає на 80,6%, натомість ФОП-жінок на 216,0%. Як наслідок, частка ФОП-жінок у цій сфері зростає із 16% до 25%.

Перспектива подальших досліджень полягають в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі чинників активування жіночого підприємництва в ІТ сфері.

### Література

1. Довгань Л. С., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених КПП ім. І. Сікорського. 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>.
2. Кутова Н. Г., Козир А. А. Аналіз та перспективи розвитку української ІТ-сфери // Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. Кривий Ріг: КНУ, 2020. С. 39–41.
3. Шевчук І. Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку ІТ-сфери // Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 344–348.
4. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 11. С. 117–120.
5. Гальків Л. І. Втрати людського капіталу: теорія й методологія дослідження та діагностика: монографія. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2010. 232 с.
6. Як збільшити зайнятість жінок і чому це важливо для економіки? URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/гендерна-записка.pdf>
7. Третина українців чекають від жінки покори чоловікові. URL: [https://zn.ua/ukr/UKRAINE/tretina-ukrayinciv-chekayut-vid-zhinki-pokori-cholovikovi-271438\\_.html](https://zn.ua/ukr/UKRAINE/tretina-ukrayinciv-chekayut-vid-zhinki-pokori-cholovikovi-271438_.html)
8. World Bank. 2020. Women, Business and the Law 2020. Washington, DC: World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32639>.
9. Відсоток фопів-жінок зростає щороку. Опердатабот. URL: <https://opendatabot.ua/blog/420-8-march-fop>
10. Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2019. URL: <https://www.mastercardbiz.com/caribbean/2019/11/22/mastercard-index-of-women-entrepreneurs-2019/>
11. Cambridge Dictionary: Information technology. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/information-technology>
12. Definition — What does IT Infrastructure mean? URL: <https://www.techopedia.com/definition/29199/it-infrastructure>
13. ІТ-шники направляють мільярди у бюджет України, — Острікова. URL: [https://economy.24tv.ua/aytishniki\\_napravlyayut\\_milyardi\\_u\\_byudzheta\\_ukrayini\\_\\_ostrikova\\_n1111960](https://economy.24tv.ua/aytishniki_napravlyayut_milyardi_u_byudzheta_ukrayini__ostrikova_n1111960)
14. Кожен п'ятий ФОП заклав свій бізнес у 2017 році. URL: <https://rpr.org.ua/news/kozhen-p-yatyj-fop-zakryvsvij-biznes-u-2017-rotsi/>
15. Статистичний щорічник України за 2019 рік. URL: <https://cutt.ly/chqMKNh>
16. Сервіс пошуку абітурієнтів. URL: [abit-poisk.org.ua](http://abit-poisk.org.ua)
17. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://data.gov.ua/dataset/1c7f3815-3259-45e0-bdf1-64dca07ddc10>
18. Жінки в ІТ: портрет, кар'єра і зарплата. Аналітика. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-woman-2020/>

### References

1. Dovhan L. Y., Kozynets A. V. Rozvytok IT-sfery: problemy ta shlyakhy vyrishennya v zabezpechenni konkurentospromozhnosti vitchyznyanykh pidpryyemstv // Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya: zb. nauk. pr. molodykh vchenykh KPI im. I. Sikors'koho. 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>.



2. Kutova N. H., Kozyr A. A. Analiz ta perspektyvy rozvytku ukrayinskoj IT-sfery // Aktualni ekonomiko-pravovi, sotsialni ta ekolohichni aspekty rozvytku promyslovosti ta suspilstva: materialy Vseukrayinskoj nauk.-prakt. konf. Kryvyj Rih: KNU, 2020. S. 39–41.
3. Shevchuk I. B. Determinatsiyi transformatsiynykh zmin ekonomiky rehionu ta rozvytku IT-sfery // Biznes Inform. 2018. № 6. S. 344–348.
4. Orlova O. M. Osoblyvosti upravlinnya personalom v IT-sferi // Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2017. Vyp. 11. S. 117–120.
5. Halkiv L. I. Vtraty lyudskoho kapitalu: teoriya i metodolohiya doslidzhennya ta diahnozyka: [monohrafiya] / L. I. Halkiv. L'viv: Vyd-vo Lvivskoyi komertsynoyi akademiyi, 2010. 232 s.
6. Yak zbilshyty zaynyatist zhinok i chomu tse vazhlyvo dlya ekonomiky? URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/henderna-zapyska.pdf>
7. Tretyna ukrayintiv chekayut vid zhinky pokory cholovikovi. URL: [https://zn.ua/ukr/UKRAINE/tretina-ukrayinciv-chekayut-vid-zhinky-pokori-cholovikovi-271438\\_.html](https://zn.ua/ukr/UKRAINE/tretina-ukrayinciv-chekayut-vid-zhinky-pokori-cholovikovi-271438_.html)
8. World Bank. 2020. Women, Business and the Law 2020. Washington, DC: World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32639> License: CC BY 3.0 IGO.
9. Vidsotok fopiv-zhinok zrostaye shchoroku. Operdatabot. URL: <https://opendatabot.ua/blog/420-8-march-fop>
10. Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2019. URL: <https://www.mastercardbiz.com/caribbean/2019/11/22/mastercard-index-of-women-entrepreneurs-2019/>
11. Cambridge Dictionary: Information technology. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/information-technology>
12. Definition — What does IT Infrastructure mean? URL: <https://www.techopedia.com/definition/29199/it-infrastructure>
13. IT-shnyky napravlyayut milyardy u byudzhet Ukrainy, — Ostrikovala. URL: [https://economy.24tv.ua/aytishniki-napravlyayut-milyardi-u-byudzhet-ukrayini\\_\\_ostrikova\\_n1111960](https://economy.24tv.ua/aytishniki-napravlyayut-milyardi-u-byudzhet-ukrayini__ostrikova_n1111960)
14. Kozhen pyatyy FOP zakryv sviy biznes u 2017 rotsi. URL: <https://rpr.org.ua/news/kozhen-p-yatyj-fop-zakryv-svij-biznes-u-2017-rotsi/>
15. Statystychnyy shehorichnyk Ukrainy za 2019 rik. URL: <https://cutt.ly/chqMKNh>
16. Servis poshuku abituriyentiv. URL: [abit-poisk.org.ua](http://abit-poisk.org.ua)
17. Yedynyy derzhavnyy reyestr yurydychnykh osib, fizychnykh osib-pidpryyemtsiv ta hromadskykh formuvan. URL: <https://data.gov.ua/dataset/1c7f3815-3259-45e0-bdf1-64dca07ddc10>
18. Zhinky v IT: portret, karyera i zarplata. Analityka. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-woman-2020/>

**Шинкарук Лідія Василівна**

*доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України,  
завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Шинкарук Лидия Васильевна**

*доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент НАН Украины,  
заведующий кафедрой производственного и инвестиционного менеджмента  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Shinkaruk Lidiya**

*Doctor of Economics, Professor,  
Associate Member of the National Academy of Sciences of Ukraine,  
Head of the Department of Production and Investment Management  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
ORCID: 0000-0002-7434-1495*

**Кубицький Сергій Олегович**

*кандидат педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління та освітніх технологій  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Кубицкий Сергей Олегович**

*кандидат педагогических наук, профессор,  
заведующий кафедрой управления и образовательных технологий  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Kubitskyi Serhii**

*PhD in Pedagogy, Professor,  
Head of the Department of Management and Educational Technologies  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
ORCID: 0000-0002-7691-8606*

**Суханова Алла Валеріївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Суханова Алла Валериевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры производственного и инвестиционного менеджмента  
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

**Sukhanova Alla**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of production and investment management  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
ORCID: 0000-0001-7238-7484*

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6455

**ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА  
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК ОСНОВА  
ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ**

## PROFESSIONAL COMPETENCE AS THE BASIS OF EFFECTIVE ACTIVITY OF EDUCATIONAL MANAGERS

**Анотація.** У статті обґрунтовано теоретичні засади формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти шляхом створення відповідної технології їх реалізації в процесі підготовки та професійного становлення. Визначені компоненти професійної компетентності керівника ЗЗСО: знання, уміння і навички, професійні, ділові та особистісно-значущі якості, загальна культура та мотивація професійної діяльності. Виділені риси успішного керівника: психологічні, інтелектуальні, соціальні, професійні. А також розглядаються підходи до визначення сутності поняття «управлінська компетентність» у науково-педагогічній літературі. Визначаються основні компоненти управлінської компетентності менеджера освіти.

Управління ЗЗСО базується на положеннях теорії управління. Головними складовими її є певні тенденції, відповідні їм закономірності й, пов'язані з ними, принципи управління ЗЗСО. Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників закладів освіти. Кожен керівник має знати і дотримуватися нормативно-правової бази. Бути «підкованим» в питаннях Законодавства

Тенденції розвитку управління закладами загальної середньої освіти визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві.

А також, охарактеризовано основні дефініції дослідження; здійснено аналіз сучасних вимог до менеджерів освіти; визначено та обґрунтовано структуру професійної компетентності менеджерів освіти; окреслено основні методологічні підходи до формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти. Менеджмент професійної освіти це один з об'єктів господарювання, який передбачає певний рівень професійної компетентності кадрового персоналу щодо протидії та ймовірності загроз і ризиків, підтримки стану економічної безпеки, ресурсного забезпечення, персоналізованої відповідальності за виконання тих чи тих заходів.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, компетентність, професіоналізм, майбутній керівник, менеджер освіти, професійна компетентність, управлінська компетентність, управлінська діяльність, управлінська культура.

**Аннотация.** В статье обоснованы теоретические основы формирования профессиональной компетентности будущих руководителей учреждений общего среднего образования путем создания соответствующей технологии их реализации в процессе подготовки и профессионального становления. Определены компоненты профессиональной компетентности руководителя УОСО: знания, умения и навыки, профессиональные, деловые и личностно-значимые качества, общая культура и мотивация профессиональной деятельности. Выделенные черты успешного руководителя: психологические, интеллектуальные, социальные, профессиональные. А также рассматриваются подходы к определению сущности понятия «управленческая компетентность» в научно-педагогической литературе. Определяются основные компоненты управленческой компетентности менеджера образования.

Управления УОСО базируется на положениях теории управления. Главными составляющими ее есть определенные тенденции, соответствующие им закономерности и, связанные с ними, принципы управления УОСО. Осуществление управления в соответствии с требованиями, вытекающими из разработанных закономерностей и принципов, полностью зависит от управленческой деятельности руководителей учебных заведений. Каждый руководитель должен знать и соблюдать нормативно-правовую базу. Быть «подкованным» в вопросах Законодательства

Тенденции развития управления УОСО определяются развитием и функционированием государственного управления, социальными и экономическими процессами в обществе.

А также, охарактеризованы основные дефиниции исследования; осуществлен анализ современных требований к менеджерам образования; определены и обоснованы структуру профессиональной компетентности менеджеров образования; обозначены основные методологические подходы к формированию профессиональной компетентности будущего менеджера образования. Менеджмент профессионального образования это один из объектов хозяйствования, предполагает определенный уровень профессиональной компетентности кадрового персонала по противодействию и вероятности угроз и рисков, поддержания состояния экономической безопасности, ресурсного обеспечения, персонализированной ответственности за выполнение тех или иных мероприятий.

**Ключевые слова:** общеобразовательное учебное заведение, компетентность, профессионализм, будущий руководитель, менеджер образования, профессиональная компетентность, управленческая компетентность, управленческая деятельность, управленческая культура.

**Summary.** The article substantiates the theoretical foundations of the formation of professional competence of future heads of general secondary education institutions by creating the appropriate technology for their implementation in the process of training and professional development. The components of professional competence of the head of ZSSO are defined: knowledge, abilities and skills, professional, business and personally significant qualities, general culture and motivation of professional activity. Highlighted features of a successful leader: psychological, intellectual, social, professional. Also, approaches to defining the essence of the concept of «managerial competence» in the scientific and pedagogical literature are considered. The main components of managerial competence of the education manager are determined.

The management of general secondary education institutions is based on the provisions of management theory. Its main components are certain trends, corresponding patterns and related principles of management of general secondary education. Implementation of management in accordance with the requirements arising from the developed laws and principles depends entirely on the management activities of heads of educational institutions. Every manager must know and follow the legal framework. Be «savvy» in matters of legislation

Trends in the development of general secondary education are determined by the development and functioning of public administration, social and economic processes in society.

Also, the main definitions of the study are characterized; the analysis of modern requirements to managers of education is carried out; the structure of professional competence of education managers is determined and substantiated; the main methodological approaches to the formation of professional competence of the future education manager are outlined. Management of vocational education is one of the objects of management, which provides a certain level of professional competence of staff to counter and the likelihood of threats and risks, maintaining economic security, resources, personal responsibility for the implementation of certain measures.

**Key words:** general educational institution, competence, professionalism, future head, education manager, professional competence, managerial competence, managerial activity, managerial culture.

**Постановка проблеми.** В умовах прогресивних змін у суспільстві, докорінно змінюється значущість освіти, розширюється уявлення про зміст та роль управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Також актуальності набуває проблема професійної (управлінської) компетентності, зі специфікою якої ми можемо ознайомитися в науково-педагогічних дослідженнях і нормативних вимогах до особистості керівника ЗЗСО та його управлінської діяльності як управлінця-професіонала. Управлінська діяльність як засіб впливу на суб'єктів навчально-виховного процесу, збереження специфіки закладу, його розвиток, удосконалення, колектив навчально-виховного закладу в цілому з метою впорядкування є беззаперечною. Підтримку режиму функціонування, збереження відповідної структури закладу освіти, реалізацію державних і регіональних програм розвитку освітньої сфери і мети діяльності системи освіти забезпечує кваліфікована реалізація управлінських функцій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення літературних джерел стосовно проблематики формування професійної компетентності фахівців з менеджменту вказує на достатньо давнє та широке її вивчення. Останніми роками досліджувану проблематику описували В. І. Жигір, О. М. Керницький, О. І. Мармаза, В. О. Сластьонін, О. Хуторський, Ю. Шукевича, О. М. Яценко, М. Р. Яцик та ін. Ав-

тори досліджують сутність понять «компетенція», «компетентність», розглядають умови і фактори формування професійної компетентності менеджерів у системі вищої освіти, інші теоретичні та практичні аспекти даного процесу. Приділяється увага перспективам покращення формування компетентності фахівців з менеджменту.

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті є систематизація теоретичних і практичних аспектів формування професійної компетентності фахівців з менеджменту та визначення актуальних завдань із удосконалення цього процесу для системи вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Пріоритетним завданням сучасної системи освіти — є підготовка кваліфікованого та конкурентоспроможного фахівця, який не лише володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й може практично застосувати їх для успішного досягнення поставленої мети. За таких умов якісна професійна освіта має забезпечувати формування сукупності інтегрованих знань, умінь та якостей особистості — професійну компетентність фахівця. Тому актуальною є проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців, зокрема менеджерів освіти. Під поняттям «компетенція» розуміємо коло повноважень будь-якої посадової особи чи органу, обізнаність, досвід у певній галузі. Під професійною компетентністю педагога розуміють особистісні можливості викладача,



які дають йому можливість самостійно й ефективно реалізувати цілі педагогічного процесу. Для цього потрібно знати педагогічну теорію, уміти застосувати її на практиці. Професійна компетентність викладача — це єдність його теоретичної і практичної готовності здійснювати педагогічну діяльність. Психолого-педагогічна підготовленість передбачає знання методологічних засад і категорій педагогіки; закономірностей соціалізації й розвитку особистості: сутності, цілей і технологій навчання та виховання; законів вікового анатомо-фізіологічного та психічного розвитку дітей, підлітків, юнацтва. Вона є підґрунтям гуманістично-орієнтованого мислення педагога. Психолого-педагогічні і спеціальні (фахові) знання є необхідною, але недостатньою умовою професійної компетентності. Практичне розв'язання педагогічних завдань забезпечують уміння і навички, передумовою яких є теоретико-практичні та методичні знання [1].

Досліджуючи Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.06.2013 № 665 «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів», ми ознайомилися з головними складовими компетентностями педагогічних і науково-педагогічних працівників [2].

Професійна компетентність — якість дії працівника, що забезпечує ефективність вирішення професійно-педагогічних проблем і типових професійних завдань, які виникають у реальних ситуаціях педагогічної чи науково-педагогічної діяльності, і залежить від кваліфікації, загальноприйнятих цінностей моралі та етики, володіння освітніми технологіями, технологіями педагогічної діагностики (опитування, індивідуальні та групові інтерв'ю) та психолого-педагогічної корекції, життєвого досвіду, постійного удосконалення та впровадження у практику ідей сучасної педагогіки, методів навчання та викладання навчальних дисциплін і предметів, використання наукової літератури та інших джерел інформації для створення сучасних форм навчання, впровадження оціночно-ціннісної рефлексії [2].

Інформаційна компетентність — якість дій працівника, що забезпечують ефективний пошук, структурування інформації, її адаптацію до особливостей педагогічного процесу і дидактичних вимог, формулювання навчальної проблеми різними інформаційно-комунікативними способами, кваліфіковану роботу з різними інформаційними ресурсами, професійними інструментами, готовими програмно-методичними комплексами, що дозволяють проектувати рішення педагогічних проблем і практичних завдань, використання автоматизованих робочих

місць педагогічного та науково-педагогічного працівника в освітньому процесі; регулярну самостійну пізнавальну діяльність, готовність до ведення дистанційної освітньої діяльності, використання комп'ютерних і мультимедійних технологій, цифрових освітніх ресурсів в освітньому процесі, ведення документації навчального закладу на електронних носіях.

Комунікативна компетентність — якість дії працівника, що забезпечує ефективний прямий та зворотній зв'язок з особою, яка навчається, контакт з учнями (вихованцями, дітьми) різного віку, студентами, батьками (особами, які їх замінюють), колегами, здатність до розробки стратегії, тактики і техніки взаємодії з людьми, організацію їхньої спільної діяльності для досягнення певних суспільно значимих цілей; здатність переконувати, стверджувати свою позицію; володіння державною мовою, грамотним усним та писемним діловим мовленням, ораторським мистецтвом, професійним етикетом, а також навичками публічної презентації результатів роботи, вміннями обирати відповідні форми і методи презентації [2].

Правова компетентність — якість дії працівника, що забезпечує ефективне використання у професійній діяльності законодавчих та інших нормативних документів органів державної влади для вирішення відповідних професійних завдань [2].

Педагогічні вміння — це сукупність послідовно розгорнутих дій, що ґрунтуються на теоретичних знаннях. Частина цих дій може бути автоматизованою (навички) [2].

В. О. Сластьонін розподілив педагогічні вміння на чотири групи [3]:

- 1) уміння втілювати зміст процесу виховання в конкретних педагогічних завданнях: вивчення особистості і колективу для визначення рівня їх підготовленості до активного оволодіння новими знаннями та проектування на цій підставі розвитку колективу й окремих учнів; виокремлення комплексу освітніх, виховних і розвивальних завдань, їх конкретизація і визначення завдання, що домінує;
- 2) уміння побудувати і запровадити логічно завершену педагогічну систему: комплексне планування освітньо-виховних завдань; обґрунтований відбір змісту освітнього процесу; оптимальний відбір форм, методів і засобів його організації;
- 3) уміння виокремлювати і встановлювати взаємозв'язки між компонентами і факторами виховання, приводити їх в дію: створення необхідних умов (матеріальних, морально-психологічних, організаційних, гігієнічних тощо); активізація особистості студента/учня, активізація

його діяльності, яка перетворює його з об'єкта в суб'єкт виховання; організація і розвиток спільної діяльності; забезпечення зв'язку закладу освіти із середовищем, регулювання зовнішніх незапрограмованих впливів;

- 4) уміння враховувати й оцінювати результати педагогічної діяльності: самоаналіз та аналіз освітнього процесу і результатів діяльності викладача; визначення нового комплексу стрижневих та другорядних педагогічних завдань.

Професіоналізм педагога — це сукупність психофізіологічних, психічних та особистісних змін, які відбуваються в людині у процесі опанування знаннями і під час довготривалої діяльності, та забезпечують якісно новий, вищий рівень вирішення складних професійних завдань. Це уміння викладача мислити і діяти професійно, що охоплює набір професійних властивостей та якостей особистості педагога, які відповідають вимогам викладацької професії; володіння необхідними засобами, що для забезпечення не тільки педагогічний вплив на вихованця, але і взаємодії, співробітництва та співтворчості з ним.

Педагогічні здібності — це психічні особливості викладача, необхідні йому для успішного оволодіння педагогічною діяльністю. Головною здібністю, що об'єднує всі інші, є толерантність, чутливість до людини, до особистості, яка формується. З нею тісно пов'язані динамізм особистості (здатність активно впливати на інших); емоційна стабільність (володіння собою, самоконтроль, саморегуляція); оптимістичне прогнозування (передбачення розвитку особистості з орієнтацією на позитивне в ній); креативність (здатність до творчості, генерування нових ідей, уникнення традиційних схем, оперативного розв'язання проблемних ситуацій); впливовість (здатність вплинути на психічний і моральний світ учнів у певному напрямі), перцептивні здібності (професійна проникливість, пильність, інтуїція, здатність сприймати і розуміти іншу людину, її психологічний стан за зовнішніми ознаками; зближуватися зі студентами, викликати довіру, любов і повагу, глибоко проникати у їхній внутрішній світ, конструювати, проектувати його) [1].

Поняття «компетентність» та «компетентнісний підхід» найбільше використовуються стосовно освітньої діяльності. Компетентність сучасними фахівцями у галузі педагогіки та психології, наприклад, розглядається як володіння відповідними знаннями та здібностями, що дозволяють людині обґрунтовано судити про певну галузь та ефективно діяти в ній. В управлінській практиці термін «компетентність» застосовується також достатньо широко, особливо

при побудові корпоративних моделей компетентностей керівника, персоналу, окремих підрозділів та організації в цілому. Науковці розглядають компетентність не тільки як засіб успішної професійної діяльності, але також як інструмент оптимізації взаємодії суб'єкта з об'єктом управління. З точки зору дослідників, професійна компетентність представляє собою інтегральну характеристику особистості керівника ЗЗСО, яка відображає наявність здібностей вирішувати професійні проблеми та управлінські завдання, що виникають у реальній діяльності, з використанням знань у різних сферах і професійній області, а також професійного і життєвого досвіду. Основою професійної компетентності є професійні знання. Саме вони формуються під час освоєння професії, здобуття спеціальності у закладі освіти та під час розвитку професійної кар'єри. На сьогодні доведено, що якість професійної підготовки сучасного керівника ЗЗСО визначається багатьма компетентностями, якими він повинен досконало володіти, а саме: уміння адаптуватися у соціальне середовище; ефективно використовувати набуті знання у практичній діяльності; здатність генерувати нові перспективні та реальні ідеї; володіти педагогічним тактом, бути комунікабельним у різних соціальних групах, толерантним у спілкуванні з дітьми, батьками, громадськістю; цілеспрямовано використовувати свій теоретичний та практичний потенціал для педагогічної діяльності, активної життєтворчості колективу та ін.

Прийнято вважати, що про компетентність керівника закладу освіти свідчать показники ефективності його управлінської діяльності. Під критерієм ефективності процесу управління вчені розуміють систему умов, які можуть задовольняти цей процес. Неабияким показником управлінської діяльності директора школи є створення оптимальних можливостей для досягнення поставленої мети загальної ЗЗСО, реалізації прав дитини на здобуття освіти, яка відповідає її інтересам, здібностям та можливостям. Модернізація управління школою вимагає висококваліфікованого керівника, який досконало володіє організаційними, комунікативними, професійними здібностями, тому обґрунтованими є дослідження змісту основних компетентностей, якими має володіти керівник закладу освіти.

Професійна компетентність керівника ЗЗСО включає наступні основні змістові компоненти:

- стратегічна компетентність передбачає та характеризує масштабне та системне мислення, здатність налагоджувати відносини;
- соціальна компетентність вимагає умінь працювати в мінливому середовищі, здатності до мотивації та переконань, потреби в самоосвіті та

- впровадження нововведень, особистої привабливості, уміння уникати конфліктів та толерантно вирішувати їх;
- функціональна компетентність потребує умінь приймати рішення, проявляти ініціативу, володіти професійними знаннями, вміннями та навичками, використовувати гнучкість, витримку під час роботи;
  - управлінська компетентність характеризує організаційські здібності, відповідальність, авторитет, поведінку керівника;
  - професійна компетентність передбачає вищу освіту, досвід педагогічної діяльності [4, 5].

Сучасний навчально-виховний процес у ЗВО розвивається як соціально-педагогічна система, де суб'єкти цього процесу носять колективний характер, де зростає роль особистості, індивідуальності викладача і студента, а, відповідно, і механізмів регуляції міжособистісних і ділових відносин в колективі. Це вимагає від майбутнього керівника глибоких знань в галузі соціальної психології спілкування, загальної і професійної педагогіки, педагогіки управління освітнім закладом. Стає все більш важливим відхід від авторитарних, адміністративних методів управління і перехід до економічних і психолого-педагогічних методів управління, що стимулюють творчу активність викладача, студента, їх прагнення до самоосвіти, самовдосконалення і більш високих результатів їх спільної праці.

Сучасний керівник — це людина, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями. Керівнику освітнього закладу необхідний великий запас складних управлінських умінь: уміння ставити цілі, конкретизувати їх у вигляді завдань, проектувати і планувати роботу освітнього закладу, організовувати педагогічний процес, діагностувати, аналізувати, здійснювати моніторинг освітньо-виховного процесу і ухвалювати управлінські рішення на основі даних моніторингу.

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс вважають, що сучасному керівникові необхідні: уміння управляти собою, готовність до саморозвитку, навички вирішення проблем, творчий підхід, уміння впливати на людей, розуміння управлінської праці, навички керівника, здатність формувати колектив [6, с. 63].

Практичний аспект підготовки керівника освітнього закладу включає формування особистісно-професійних якостей, умінь і навичок реалізації методологічних, теоретичних і методичних знань. Всі ці аспекти між собою взаємопов'язані. Методологічні знання є умовою системного засвоєння знань і формування наукового світогляду, служать

засобом підготовки до самоосвіти і засобом усвідомленого вибору управлінських рішень та вирішення продуктивних завдань, впливають на формування особистісного компоненту теоретичного мислення.

Існуюча характеристика готовності керівника ЗЗСО до управління спрямована, насамперед, на оновлення, поповнення і поглиблення наявних знань, фіксує необхідні спеціалістові знання, уміння, якості, обов'язки, розкриває взаємозв'язки, співвідносячи посадові обов'язки з конкретними знаннями, вміннями. Таким чином, специфіка формування готовності керівника освітнього закладу до виконання професійних обов'язків полягає в тому, що вона здійснюється відповідно до особливостей управлінської діяльності [7, с. 210].

Сучасний керівник освітнього закладу — це фахівець, що вже має певний рівень сформованих умінь. Проте практика показує, що управління процесами розвитку кадрових ресурсів системи освіти, навчальних закладів тривалий час перебувала в ізоляції від теорії управління у сфері виробництва і бізнесу. В той час, коли виробничі і сервісні компанії працюють на основі менеджменту розвитку людських ресурсів, органи управління освітою продовжують обходитися традиційним для минулих епох відділом кадрів. Практична реалізація пріоритетів сучасної освіти вимагає від системи управління освітою нових умов до організації професійного зростання керівників.

О. І. Мармаза виділяє шість основних напрямів діяльності керівника ЗЗСО: виховний, суспільно-організаційний, інструктивно-методичний, педагогічний, адміністративно-розпорядчий, фінансово-господарський [8]. Всі ці напрями діяльності конкретизуються відповідним змістом функцій та характерними специфічними особливостями у конкретному ЗЗСО. Під функцією управління вчені розуміють сукупність об'єктивно необхідних, часто повторюваних дій, об'єднаних однорідністю змісту та цільовою спрямованістю. Структуру професійної компетентності керівника ЗЗСО становлять базові та функціонально-посадові компетентності. Так, до базових компетентностей керівника ЗЗСО відносять загальнокультурну, громадянську, інформаційно-комунікативну та соціально-психологічну. До функціонально-посадових — адміністративно-управлінську, нормативно-правову, дослідницьку, підприємницьку та презентаційну [8].

На думку О. Хуторського, першою фундаментальною (базовою) компетентністю директора школи можна визначити загальнокультурну компетентність. Він вважав, що ця компетентність ґрунтується на знаннях особливостей національної та



загальнолюдської культури, духовно-моральних основ життя людини й людства, окремих народів, культурологічних основ сімейних, соціальних, суспільних явищ і традицій, ролі науки та релігії в житті людини, їх вплив на світ, компетентності в побутовій і культурно-дозвіллевій сфері та ін. До громадянської компетентності відносяться сукупність знань, умінь, навичок, переживань, емоційно-ціннісних орієнтацій, переконань особистості, які допомагають людині усвідомлювати своє місце в суспільстві, обов'язок і відповідальність перед співвітчизниками, батьківщиною і державою; уміння застосовувати основні форми адміністративного управління закладами та ін. Третьою з базових компетентностей є інформаційно-комунікативна. У її межах формуються знання необхідних мов, способів взаємодії з колективом та окремими працівниками, представниками урядових структур; уміння шукати, аналізувати та відбирати необхідну інформацію, перетворювати, зберігати та передавати її та ін. Наступна — соціально-психологічна компетентність, до якої відносяться знання психології міжособистісних стосунків, особливостей створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та основ конфліктології; уміння використовувати науково-пізнавальну мотивацію та інтереси працівників, їх здібності; інтелектуальні, творчі, емоційні, вольові властивості педагога, науково-дослідні якості; формувати колектив, робочі та творчі групи, працювати у полікультурній команді; здатність до мотивації та переконання співробітників (підлеглих) та ін. [9].

На основі базових компетентностей, формуються функціонально посадові: адміністративно-управлінська компетентність, що включає систему знань, умінь і навичок керівника, способи діяльності, які необхідні директорові для здійснення управлінських дій; уміння управляти освітньою діяльністю, планувати і організовувати роботу закладу та його розвиток; нормативно-правова компетентність містить знання системи умінь і навичок вдосконалення і систематизації необхідних правових знань, які є важливим елементом професійної компетентності управлінських кадрів; уміння аналізувати нормативні документи; у рамках дослідницької компетентності поєднано знання науково-ціннісних потреб працівників, їх педагогічних здібностей, уміння та ставлення; уміння використовувати накопичений досвід, визначати і пояснювати поняття для осмислення логічного визначення через родові і видові відмінності та ін.; підприємницька компетентність охоплює знання закономірностей системних змін у діяльності організації; володіти засобами, що да-

ють особистості можливість ефективно організувати власну та колективну трудову діяльність [8, 9].

Підводячи підсумок під вище сказаним, можна стверджувати, що професійна компетенція керівника як локального топ-менеджера полягає у:

- розумінні загальних підходів до менеджменту організації;
- вмінні виокремлювати наявні структурні підрозділи ЗЗСО та делегувати повноваження їх керівникам;
- знати основні чотири функції менеджменту організації (планування, організація, мотивація та контроль) та вмінні їх правильно задіювати;
- визначати п'ять ключових сфер менеджменту організації (освітня, кадрова, фінансова, стратегічна, комунікацій та PR).

Крім того, володіти базовими поняттями «культури організації», «лідерства», «стилів управління» тощо.

Отже, окремо важливо мати професійну компетенцію у специфічному розділі менеджменту організації — маркетингу. В теорії та практиці маркетингу визначається потреба споживача (клієнта) в освітній послугі — «якісній освіті». Потребу у зазначеній послугі існуючих та потенційних споживачів потрібно вивчати, процесом задоволення потреб у якісній послугі необхідно управляти.

На нашу думку, до основних елементів освітнього маркетингу доцільно віднести:

- освітній продукт (освітні послуги) — якість, асортимент, сервіс;
- вартість освітніх послуг (прихована, фактична);
- просування освітніх послуг (способи взаємодії зі споживачами освітніх послуг).

Стосовно питання формування вартості освітніх послуг добре розуміється керівниками приватних закладів освіти та, у деякій мірі, керівниками тих публічних шкіл, які задіюють у своїй діяльності комплекс бюджетних та позабюджетних надходжень.

Загальновідомо, що вартість освітніх послуг повинна компромісно бути прийнятна для їх споживачів, з одного боку, та бути не збитковою (прибутковою) для закладу, з іншого боку.

Схема утворення вартості послуги має наступний вигляд:

1. Підраховується собівартість освітніх послуг.
2. Визначається конкретна вартість (ціна).
3. Вивчається можливий попит на освітні послуги (при встановленій їх вартості).
4. Прогнозується реакція конкурентів.
5. Встановлюється система скидок та націнок.
6. Визначаються форми та строки платежів.



Отже, просування освітніх послуг, тобто способи взаємодії з їх споживачами, може мати наступні напрямки: створення привабливого іміджу закладу; проведення днів відкритих дверей, «відкритих» олімпіад та конкурсів; участь закладу у виставках; реклама у ЗМІ; відкриті заняття; сайт закладу в Інтернеті, участь у соціальних мережах, SMS-повідомлення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналізуючи наукові дослідження, які підтверджують той факт, що на сьогоднішній день ні в нашій державі, ні у світі не існує єдиної загальноприйнятої структури професійної компетентності. Отже, в ці-

лому, під професійною компетентністю керівника ЗЗСО слід розуміти комплексну характеристику особистості, систему сформованих особистісних якостей, які наявні у структурі особистості фахівця, результат професійної діяльності, його надбання. Тому, підтримуємо думку дослідників, що перспектива подальших досліджень полягає у емпіричному вивченні особливостей професійної компетентності керівника ЗЗСО та на цій основі розробка ефективних методик, моделей та технік, що допоможуть сформувати цілісну структуру професійних якостей керівника конкретного освітнього закладу.

### Література

1. Загальна психологія: Підручник / За заг. ред. С. Д. Максименка. Вінниця: Нова книга, 2004. 704 с.
2. Наказ Міністерства України «Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів» № 665 від 01.06.13. URL: <http://osvita.ua/legislation/other/37302/>
3. Слостенин В. А. Подготовка педагогических кадров: опыт, проблемы, перспективы // Формирование личности учителя в системе высшего педагогического образования. М., 1981. 133 с.
4. Жигирь В. Провідні функції менеджера освіти як основа формування його професійної компетентності // Молодь і ринок. 2011. № 2. С. 27–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2011\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_2_7)
5. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 15.10.2020).
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. М.: «Дело». 1991. 320 с.
7. Педагогіка вищої школи і вищої освіти: курс лекцій для магістрів / І. П. Аносов, Т. Ф. Бельчева, М. В. Елькін, М. І. Приходько та ін. Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2009. 316 с.
8. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
9. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Ученик в обновляющейся школе: сб. науч. тр. / под ред. Ю. И. Дика. М.: ИОСО РАО, 2002. 488 с.
10. Миколайчук І. П. Управління персоналом: опорний конспект лекцій. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.
11. Шукевич Ю. Професійна кваліфікація директора школи // Директор школи. 2015. № 8. С. 7–17.
12. Кубицький С., Канарський Г. Формування позитивного іміджу сучасного закладу середньої освіти // Сучасні тенденції розвитку освіти й науки: проблеми та перспективи: зб. наук. праць. 2019. Випуск 5. С. 77–83.

### References

1. General Psychology: Textbook / For general. ed. SD Maksimenko. Vinnytsia: New book, 2004. 704 p.
2. Order of the Ministry of Ukraine «On approval of qualification characteristics of professions (positions) of pedagogical and scientific-pedagogical employees of educational institutions» № 665 of 01.06.13. URL: <http://osvita.ua/legislation/other/37302/>
3. Slastenin V. A. Training of pedagogical staff: experience, problems, prospects // Formation of the teacher's personality in the system of higher pedagogical education. M., 1981. 133 p.
4. Zhigir V. Leading functions of the education manager as a basis for the formation of his professional competence // Youth and the market. 2011. № 2. P. 27–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2011\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_2_7)
5. Law of Ukraine «On complete general secondary education». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (accessed 15.10.2020).
6. Woodcock M., Francis D. Freed manager. For the head-practitioner. Per. with English. M.: «Delo». 1991. 320 p.

7. Pedagogy of higher school and higher education: a course of lectures for masters / I. P. Anosov, T. F. Belcheva, M. V. Elkin, M. I. Prikhodko and others. Melitopol: MMD Publishing House LLC, 2009. 316 p.
8. Marmaza O. I. Management in education: a road map of the head. H.: Published. Osnova group, 2007. 448 p.
9. Khutorskoy A. V. Key competencies as a component of the personality-oriented paradigm of education // Pupil in a renewing school: collection of Articles Scientific tr. / ed. Yu. I. Dick, A. V. Khutorsky. M.: IOSO RAO, 2002. 488 p.
10. Mykolaichuk, I.P. (2007), Upravlinnia personalom [HR management], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine. 126 p.
11. Shukevich, Y. Professional qualification of the school principal // School director. 2015. № 8. PP. 7–17.
12. Kubitsky S., Kanarsky G. Formation of a positive image of a modern secondary education institution. Modern tendencies of development of education and science: problems and prospects: coll. Science. wash. 2019. Issue 5. PP. 77–83.

**Ярова Любов Григорівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Мелітопольський державний педагогічний університет  
імені Богдана Хмельницького

**Яровая Любовь Григорьевна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры управления и администрирования  
Мелитопольский государственный педагогический университет  
имени Богдана Хмельницкого

**Iarova Liubov**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

DOI: 10.25313/2520-2294-2020-11-6575

**НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО  
ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АНТИКРИЗИСНОГО  
ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS  
FINANCIAL MANAGEMENT**

**Анотація.** Для безперебійного функціонування підприємствами повинні бути не тільки враховані можливі ризики і наявні негативні фактори, а й розроблені методи та принципи, що дозволяють своєчасно і гнучко реагувати на кризові явища, а також визначені етапи оздоровлення при вже погіршеному фінансовому стані. Дані завдання вирішує антикризовий фінансовий менеджмент, покликаний підвищувати ефективність управління підприємством і сприяти вирівнюванню або поліпшенню фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, тому напрямки його розвитку є досить актуальною темою в умовах ринкової економіки.

У статті розглядаються теоретичні основи антикризового фінансового менеджменту, основні фактори, що впливають на виникнення кризового стану на підприємстві, обговорюється необхідність його розвитку, і наводяться фактори, що визначають ефективність впровадженої антикризової політики.

Виявлення потреби в удосконаленні антикризового фінансового менеджменту і прийнятті рішення щодо його впровадження має супроводжуватися аналізом, що враховує можливі ризики і витрати, що визначає очікуваний ефект.

Автором узагальнено та охарактеризовано основні принципи та етапи антикризового управління.

**Ключові слова:** антикризовий фінансовий менеджмент, кризові явища, фінансове оздоровлення, фінансова стійкість, антикризове управління.

**Аннотация.** Для бесперебойного функционирования предприятиями должны быть не только учтены возможные риски и имеющиеся отрицательные факторы, но и разработаны методы и принципы, позволяющие своевременно и гибко реагировать на кризисные явления, а также определены этапы оздоровления при уже ухудшенном финансовом состоянии. Данные задачи решает антикризисный финансовый менеджмент, призванный повышать эффективность управления предприятием и способствовать выравниванию или улучшению финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта, поэтому направления его развития являются весьма актуальной темой в условиях рыночной экономики.

В статье рассматриваются теоретические основы антикризисного финансового менеджмента, основные факторы, влияющие на возникновение кризисного состояния на предприятии, обсуждается необходимость его развития, и приводятся факторы, определяющие эффективность внедренной антикризисной политики.

Выявление потребности в совершенствовании антикризисного финансового менеджмента и принятии решения по его внедрению должно сопровождаться анализом, учитывающим возможные риски и расходы, что определяет ожидаемый эффект.

Автором обобщены и охарактеризованы основные принципы и этапы антикризисного управления.

**Ключевые слова:** антикризисный финансовый менеджмент, кризисные явления, финансовое оздоровление, финансовая устойчивость, антикризисное управление.

**Summary.** For continuous performance, enterprises should not only take into account potential risks and existing negative factors, but also develop methods and principles that allow timely and flexible response to crisis occurrences, as well as determine the recovery stages in an already deteriorated financial condition. Given tasks are solved by anti-crisis financial management, designed to increase the efficiency of enterprise management and facilitate the equalization or improvement of an economic entity's financial stability, therefore, the directions of its development are a rather relevant topic in a market economy.

The article examines the theoretical foundations of anti-crisis financial management, the main factors affecting the emergence of a crisis state at an enterprise, discusses the need for its development, and provides factors that determine the effectiveness of the implemented anti-crisis policy.

Identifying the need to improve anti-crisis financial management and decision-making on its implementation are accompanied by an analysis that takes into consideration possible risks and costs, which determines the expected effect.

The author generalizes and indicates the main principles and stages of anti-crisis management.

**Key words:** anti-crisis financial management, crisis states, financial recovery, financial stability, crisis management.

**Постановка проблеми.** Кризові ситуації є невід'ємною проблемою функціонування підприємств в сучасних умовах. Стан кризи відображає протиріччя функціонування і розвитку підприємства, а його ефективна діяльність залежить від здатності керівництва підприємств передбачати та вчасно реагувати на кризові явища, розробляти заходи антикризового управління.

В управлінні підприємством у передкризовій ситуації ключова роль відведена саме фінансовому менеджменту. Він пропонує поєднання стратегічних і тактичних інструментів фінансового забезпечення бізнесу, що дозволяють знаходити оптимальні фінансові рішення і ефективно управляти рухом грошових коштів, тому тема розвитку антикризового фінансового менеджменту є досить актуальною.

Незважаючи на відмінності в методології та підходах до розгляду факторів і причин кризових явищ і навіть об'єктів управління, експерти одноставні в тому, що основу антикризового менеджменту становить своєчасне виявлення загрози і оперативне вжиття необхідних заходів. Комплексне рішення автоматизації фінансових завдань дозволить своєчасно діагностувати передкризовий стан підприємства і зробити необхідні кроки для недопущення ситуації банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорію та практику антикризового фінансового менеджменту на підприємствах досліджують в працях:

О. Й. Шевцова [1], І. А. Бланк [2], Б. Н. Баязит [3], О. О. Терещенко [4] Л. О. Лігоненко [5], М. В. Каменева [6] та інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Науковці мають різні погляди на тлумачення поняття «антикризовий фінансовий менеджмент».

О. Й. Шевцова розглядає специфіку поняття антикризового фінансового менеджменту з двох позицій: як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи та як систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи [1].

І. А. Бланк стверджує, що у процесі реалізації своєї головної мети антикризовий фінансовий менеджмент підприємства спрямований на вирішення наступних основних завдань: своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи; усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, запобігання банкрутства та ліквідації, мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства [2].

Антикризовий фінансовий менеджменту є складовим процесу управління підприємства, який необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми підприємства [3].



Огляд наукових праць дозволив констатувати, що питання, які пов'язані з визначенням та заходами антикризового фінансового менеджменту залишаються у дискусійній площині і потребують подальшого вивчення, що і обумовило мету дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження факторів, принципів та розробка етапів впровадження антикризового фінансового менеджменту, який грає ключову роль у подоланні кризових явищ всередині підприємства, підвищенні фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова стійкість є найважливішою характеристикою фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Безперербійне функціонування господарюючого суб'єкта залежить від своєчасної оцінки фінансових можливостей і ризиків. Однак не завжди вдається заздалегідь попередити кризові явища, і підприємство опиняється на межі банкрутства. У таких випадках потрібне негайне впровадження антикризового управління, яке дозволить знизити ризик банкрутства і стабілізувати ситуацію. В іншому випадку не виключено, що підприємство може втратити свою фінансову стійкість і увійти в число банкрутів [2].

У широкому сенсі, антикризовий фінансовий менеджмент — це управління підприємством в умовах невизначеності і високого ступеня ризику, механізм, спрямований на стабілізацію фінансового стану і фінансову стійкість підприємства, а також на зміцнення конкурентного становища підприємства на ринку. Механізм антикризового фінансового менеджменту можна представити як систему управління фінансовим станом підприємства, в основі якої лежить антикризова фінансова стратегія.

Для подолання кризових явищ на підприємстві застосовується антикризове управління, як сукупність основних процедур, а також методів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства.

О. О. Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового управління підприємством як застосування специфічних прийомів та методів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління внутрішніми та зовнішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [4].

Антикризове управління — це масштабна управлінська система, спрямована на усунення або запобігання кризових явищ, що руйнують підприємство. У програмі використовуються інструменти сучасного стратегічного фінансового менеджменту

із залученням ресурсів компанії. Мета програми — зберегти і примножити позиції організації на ринку, а також запобігти її банкрутству.

Комплексна програма з усунення кризи повинна неминуче бути присутньою в компанії, своєчасно аналізуватися і поліпшуватися. Краще попередити кризу, ніж потім справлятися з її болючим впливом на бізнес.

Характерні причини кризи можуть бути розділені на дві групи: зовнішні і внутрішні (рис. 1).

До самої відчутної проблеми сучасних компаній, що породжує кризу, можна віднести неефективність в управлінні. У багатьох з них відсутня чітка стратегія діяльності, а завдання підприємства орієнтовані на отримання швидкого прибутку з повним ігноруванням довгострокових перспектив. Також негативно впливає на підприємство неефективна робота персоналу та недосвідченість менеджерів у роботі з кадрами.

У підсумку: повна дисгармонія в управлінні, низька ефективність праці, зменшення прибутку і кризовий стан компанії.

Вважається, що найбільш значущі наслідки для підприємства може принести криза, яку важко спрогнозувати. Постійний аналіз і оцінювання соціально-економічної ситуації допоможе не тільки передбачити настання кризи, а й створити механізм боротьби, за допомогою якого можна буде уникнути негативних кризових ситуацій або пом'якшити їх наслідки.

Раціональний антикризовий фінансовий менеджмент спирається на наступні принципи:

- 1) в умовах фінансової невизначеності компанії необхідно вибудовування і підтримання ефективної роботи структурних зв'язків всередині компанії, так і надійного співробітництва з діючими контрагентами;
- 2) використання механізмів стратегічного менеджменту при плануванні та розвитку підприємства;
- 3) постійний моніторинг та своєчасне виявлення проблемної кредиторської заборгованості;
- 4) впровадження системи заходів безпеки при банкрутстві та економічній кризі;
- 5) розробка системи заходів з фінансового оздоровлення бізнесу;
- 6) рання діагностика кризових явищ в економічній та фінансовій діяльності підприємства;
- 7) розгляд можливості реструктуризації підприємства шляхом проведення угод злиття, поглинання.

Таким чином, на підставі даних принципів відбувається процес впровадження постійних і послідовних нововведень, націлених на своєчасне забезпечення фінансових механізмів і нейтралізацію негативного впливу кризових ситуацій в економіці.

Антикризовим управлінням займається антикризовий менеджмент, вирішальний комплекс завдань, таких як виявлення і запобігання кризових ситуацій; погашення наявних у господарюючого суб'єкта заборгованостей; відновлення платоспроможності перед співробітниками, державою, акціонерами і кредиторами; економічне використання ресурсів; раціоналізація системи закупівель; відновлення економічної стійкості і позицій на ринку; усунення наслідків; організація посткризової діяльності [8].

Л. О. Лігоненко трактує, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління. Ефективність від впровадження антикризового управління визначається ступенем досягнення поставлених перед менеджментом цілей у зіставленні з витраченими на це ресурсами [5].

М. В. Каменева вважає, що антикризове фінансове управління підприємством є невід'ємною складовою управління сучасним підприємством з певною сформульованою місією підприємства; перспективним баченням — важливою передумовою майбутнього зростання підприємства, вибору перспективних напрямів його розвитку і стратегічної концепції — визначенням основної мети підприємства [6].

До основних факторів, що визначають результативність антикризового управління, відносять: професіоналізм в управлінні; застосовувана методологія, здатність до прийняття ризикованих рішень; проведений аналіз фінансово-господарської діяльності; моніторинг і прогнозування; корпоративність, розуміння і прийняття цілей організації; лідерство; оперативність і гнучкість; людський фактор [7].



Рис. 1. Фактори, що впливають на виникнення кризового стану на підприємстві

Джерело: складено на основі [7]

Малоефективне антикризове управління може спричинити за собою не тільки додаткові витрати, які в певних обставинах небажані, але і посилює наявні проблеми за рахунок непрофесійного менеджменту. Тому при рішенні звернутися до антикризового управління необхідно врахувати всі ризики і витрати, визначити очікуваний ефект від його впровадження.

Впровадження антикризового фінансового менеджменту комерційних організацій здійснюється в кілька етапів. На першому етапі здійснюється діагностика фінансового стану підприємства, включає в себе комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. На основі аналізу проводиться оцінка реального фінансового

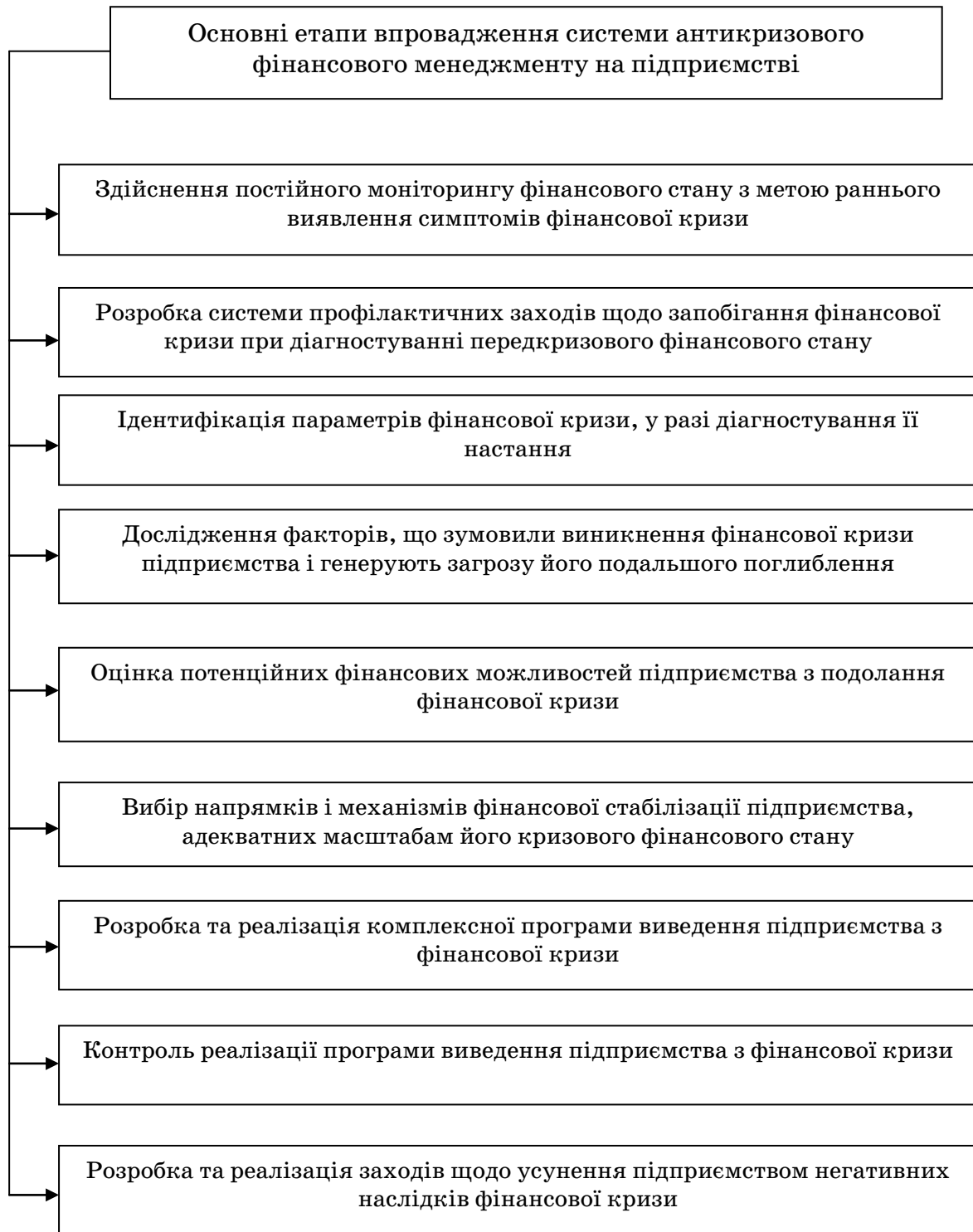


Рис. 2. Основні етапи впровадження системи антикризового фінансового менеджменту на підприємстві

Джерело: складено на основі [2]

положення, визначаються перспективи розвитку та заходи з оптимізації фінансового стану компанії.

Другий етап включає в себе розробку стратегічних і тактичних елементів фінансового менеджменту, спрямованих на розробку і реалізацію антикризової фінансової стратегії.

Реалізація стратегічних заходів передбачає проведення заходів, спрямованих на:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- впровадження процесу диверсифікації бізнесу;
- модернізацію виробництва на основі використання системи інновацій.

Залежно від ступеня фінансової стійкості виділяють наступні заходи щодо фінансового оздоровлення та підвищення фінансової стійкості:

- 1) для фінансово стійких підприємств: розробка та реалізація інноваційних проектів, що дозволяють істотно підвищити частку підприємства на ринку;
- 2) для фінансово нестабільних підприємств: призначення бюджетування з метою визначення фінансових витрат і результатів діяльності;
- 3) для підприємств, що перебувають на межі банкрутства: залучення фінансової допомоги з боку засновників, інвесторів, пошук нових каналів реалізації продукції та послуг, можлива реорганізація компанії.

Основні етапи впровадження системи антикризового фінансового менеджменту на підприємстві (рис. 2).

Необхідно відзначити, що формування ефективного антикризового фінансового менеджменту знач-

но знизить вплив нестабільної фінансової кон'юнктури ринку на операційну діяльність компанії та мінімізує ймовірність банкрутства.

Розробка та впровадження стратегії антикризового фінансового менеджменту забезпечить поетапне і ефективно управління діяльністю підприємства в умовах кризи, а також дозволить в значній мірі підвищити привабливість і конкурентоспроможність підприємств, які знаходяться в критичному фінансовому становищі, так і для фінансово стійких компаній.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Підсумовуючи, необхідно зауважити, що попередити заздалегідь кризу, яка виникне, не завжди можливо. Часом проблема не носить явний характер або її вплив незначний. Однак ефективніше запобігти проблемі ще на етапі її зародження, адже наслідки можуть бути незворотними.

Формування антикризового фінансового менеджменту на підприємстві створює умови для більш стійкої роботи підприємства і адаптацію до ринкових умов.

Важливу роль у діяльності господарюючих суб'єктів відіграє антикризове управління, яке вбирає в себе цілий комплекс заходів, зачіпає всі етапи розвитку підприємства, і спрямований як на вихід з кризових ситуацій, так і на їх своєчасне прогнозування.

Перспективою подальших досліджень є розробка механізмів антикризового управління підприємством.

#### Література

1. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О. Й. Шевцова. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1773>.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: [учеб. курс] / И. А. Бланк; 2-е изд., перераб. и доп. К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
3. Баязит Б. Н. Новые подходы к антикризисному механизму управления финансами предприятия / Б. Н. Баязит. URL: <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2008. 272 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
6. Каменева М. В. Подходы к формированию понятия «антикризисный финансовый менеджмент» в России и за рубежом / М. В. Каменева // Экономические науки. 2010. № 3. С. 209–213.
7. Секачева Т. В. Теоретические аспекты антикризисного управления на предприятии / Т. В. Секачева, Е. В. Землянская // Научное обозрение. 2019. № 4. С. 23–27.
8. Гореликов К. А. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. / К. А. Гореликов. М.: Дашков и К°, 2016. 216 с.



**References**

1. Shevcova O.J. Osnovi antikrizovogo finansovogo upravlinnya pidpriyemstvom / O.J. Shevcova. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>.
2. Blank I.A. Finansovyy menedzhment: [ucheb. kurs] / I.A. Blank; 2-e izd., pererab. i dop. K.: Elga; Nika-Centr, 2004. 656 s.
3. Bayazit B.N. Novye podhody k antikrizisnomu mehanizmu upravleniya finansami predpriyatiya / B.N. Bayazit. URL: <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
4. Tereshenko O.O. Antikrizove finansove upravlinnya na pidpriyemstvi: monografiya / O.O. Tereshenko. K.: KNEU, 2008. 272 s.
5. Ligonenko L.O. Antikrizove upravlinnya pidpriyemstvom: pidruchnik / L.O. Ligonenko. K: KNTEU, 2005. 824 s.
6. Kameneva M.V. Podhody k formirovaniyu ponyatiya «antikrizisnyj finansovyy menedzhment» v Rossii i za rubezhom / M.V. Kameneva // Ekonomicheskije nauki. 2010. # 3. S. 209–213.
7. Sekacheva T.V. Teoreticheskie aspekty antikrizisnogo upravleniya na predpriyatii / T.V. Sekacheva, E.V. Zemlyanskaya // Nauchnoe obozrenie. 2019. # 4. S. 23–27.
8. Gorelikov K.A. Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik dlya bakalavrov. / K.A. Gorelikov. M.: Dashkov i K<sup>o</sup>, 2016. 216 s.



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ИНТЕРНАУКА».**  
**Серия: «Экономические науки»**

**№ 11 (43)**

**2 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2020**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.11.2020. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура SchoolBookAS. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 13,25. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.