

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ: ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ПРАВО



Науковий журнал

Виходить 6 разів на рік

Заснований у січні 2010 р.

Журнал визнано МОН України

як фахове видання з економічних наук

категорії «Б»

2021
№3(116)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

МАЗАРАКІ Анатолій Антонович, д. е. н., професор, ректор КНТЕУ

Заступник головного редактора

ПРИТУЛЬСЬКА Наталія Володимирівна, д. т. н., професор,
перший проректор з науково-педагогічної роботи КНТЕУ

Відповідальний секретар

МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана Володимирівна, д. е. н., професор,
проректор з наукової роботи КНТЕУ

Члени редакційної колегії (за галузями наук)

з економічних наук:

БСЛОСТЄЧНИК Григорій, д. е. н., професор, ректор Академії економічної освіти Молдови (*Молдова*).

ВОЛОСОВИЧ Світлана Василівна, д. е. н., професор, професор кафедри фінансів КНТЕУ (*Україна*).

ГАЙДУКЕВИЧ Агнешка, д. е. н., професор кафедри міжнародної торгівлі Краківського економічного університету (*Польща*).

ГОНЕТ Войцеш, д. е. н., доцент Університету природничо-гуманітарних наук у Седльце (*Польща*).

ГОСПОДАРОВИЧ Анджей, д. е. н., професор Вроцлавського економічного університету (*Польща*).

ДОБЯ Мечислав, д. е. н., професор Краківського університету економіки (*Польща*).

ДУТНІЄЦь Ганна Володимирівна, д. е. н., професор, завідувач кафедри світової економіки КНТЕУ (*Україна*).

КАЛЮЖНА Наталія Геннадівна, д. е. н., професор кафедри світової економіки КНТЕУ (*Україна*).

КВАЧ Ярослав Петрович, д. е. н., професор, директор Одеського торговельно-економічного інституту КНТЕУ (*Україна*).

КОРЖ Марина Володимирівна, д. е. н., професор, професор кафедри світової економіки КНТЕУ (*Україна*).

ЛАЦЕ Наталя, д. е. н., професор Ризького технічного університету (*Латвія*).

МЕЛЬНИК Тетяна Миколаївна, д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту КНТЕУ (*Україна*).

МОТОРИН Руслан Миколайович, д. е. н., професор, професор кафедри статистики та економіметрії КНТЕУ (*Україна*).

ФЕДУН Ігор Леонідович, д. е. н., професор кафедри світової економіки КНТЕУ (*Україна*).

ШЛОСАРЧИК Богуслав, д. е. н., професор Жешувського університету (*Польща*).

з юридичних наук:

ВАЩЕНКО Юлія Вячеславівна, д. ю. н., доцент, професор кафедри адміністративного права,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (*Україна*).

ГУРЖІЙ Тарас Олександрович, д. ю. н., професор, завідувач кафедри адміністративного, фінансового та інформаційного права КНТЕУ (*Україна*).

ГУРЖІЙ Анна Валеріївна, к. ю. н., доцент кафедри адміністративного, фінансового та інформаційного права КНТЕУ (*Україна*).

КАВКА Інга, д. ю. н., професор Інституту права, адміністрації та економіки

Краківського педагогічного університету (*Польща*).

КАЛЮЖНИЙ Ростислав Андрійович, д. ю. н., професор, заступник декана юридичного факультету

Національного авіаційного університету (*Україна*).

КОПИЛЕНКО Олександр Любимович, д. ю. н., професор, народний депутат України дев'ятого

скликання (*Україна*).

КУЗЬМЕНКО Оксана Володимирівна, д. ю. н., професор, заступник директора інституту з наукової

роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (*Україна*).

ЛАНДЕ Роберт, професор права Балтиморського університету (*США*).

МАЗАРАКІ Наталія Анатоліївна, д. ю. н., професор, завідувач кафедри міжнародного, цивільного та

комерційного права КНТЕУ (*Україна*).

МОНТЕЙРО ФЕРНАНДЕС Антоніо, д. ю. н., професор Нового університету Лісабону (*Португалія*).

ОЛІЙНИК Олег Вікторович, д. ю. н., с. н. с., професор кафедри правового забезпечення безпеки

бізнесу КНТЕУ (*Україна*).

ОНДРОВА Драгомира, д. ю. н., завідувач кафедри державної політики і теорії державного управління,

факультет державного управління, Університет Павла Йозефа Шафарика у Кошиці (*Словаччина*).

ОСИКА Сергій Григорович, к. ю. н., професор кафедри міжнародного менеджменту КНТЕУ (*Україна*).

ПРИМАК Володимир Дмитрович, д. ю. н., професор кафедри міжнародного, цивільного та

комерційного права КНТЕУ (*Україна*).

ПУСТОВІТ Юлія Юрївна, к. ю. н., доцент кафедри адміністративного, фінансового та інформаційного

права КНТЕУ (*Україна*).

СОБАКАРЬ Андрій Олексійович, д. ю. н., професор, завідувач кафедри адміністративного права, процесу

та адміністративної діяльності, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (*Україна*).

ХМЕЛКО Ірина, д. ф. н., доцент, Університет Теннессі в Чаттануга, штат Теннессі (*США*).

ЯКУШЕВИЧ Адам, д. ю. н., доцент Інституту права, адміністрування та менеджменту Університету

Казимира Великого в Бидгощі (*Польща*).

Засновник, редакція,
видавець і виготовлювач

**КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Завідувач редакції

І. В. Кривицька

Редактори: Е. Ю. Кириченко,

М. В. Дубко

Художньо-технічний редактор

Л. В. Чорнокозинська

Підписано до друку 14.06.2021.

Тираж 200 пр. Зам. 160.

Адреса редакції, видавця,

виготовлювача:

вул. Чигоріна, 57, м. Київ,

Україна, 01042

Телефон редакції: 529-50-24

E-mail: zt@knute.edu.ua

Свідоцтво

про державну реєстрацію

серія КВ № 22092-11992ПР

від 16.05.2016

Індекс журналу в Каталозі видань

України на 2021 рік – 09641

Надруковано на обладнанні КНТЕУ

Свідоцтво суб'єкта видавничої

справи серія ДК № 4620

від 03.10.2013

Видається за рекомендацією

Вченої ради КНТЕУ

(протокол засідання № 12

від 27.05.2021)

Статті проходять рецензування.

Передрук і переклади матеріалів,

опублікованих у журналі,

дозволяються лише зі згоди

автора та редакції



Журнал представлено в міжнародних і національних наукометричних базах: Індекс Копернікус (Index Copernicus); реферативні бази даних «Україніка наукова», а також у пошуковій системі Академії Google (Google Scholar)

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

З М І С Т

ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА

КИРИЛЕНКО А., МЕЛЬНИЧЕНКО С., ДУПЛЯК Т.	Європейські тренди розвитку інклюзивного туризму в період пост- <i>COVID-19</i>	4
ДУГІНЕЦЬ Г., КОЛЕСНИКОВА О.	Конкурентні стратегії компаній на зовнішньому ринку	12
ОЛЕЙНИКОВ Ю., СЕРОВА Л.	Інституційні складові бренд-орієнтованої економіки	23
КУДИРКО Л., АНТІХОВИЧ В.	Фіскальні «війни» в умовах становлення глобальної цифрової економіки	36
НІЖЕЙКО К.	Міжнародні стратегічні альянси в <i>IT</i> -сфері	52

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

МУЗИЧУК М., ФОМІНА О.	<i>СьС</i> -звітність в податковому адмініструванні	64
ПУРДЕНКО О., МЕЛЬНИК В.	Інноваційні бізнес-інструменти у сфері торгівлі	77
ГЛАДІЙ І.	Трансфертне ціноутворення транснаціональних корпорацій	85
НОСОВА Є., МУГУЄВ К., РУСІНОВ В.	Інформаційна складова у механізмі фінансової безпеки підприємства	98

ВИЩА ОСВІТА

ЛАДОНЬКО Л., МІРКО Н.	Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід	108
----------------------------------	--	-----

C O N T E N T

GLOBAL ECONOMY

KYRYLENKO A., MELNYCHENKO S., DUPLIAK T.	European trends of inclusive tourism in post- <i>COVID-19</i>	4
DUGINETS G., KOLESNYKOVA O.	Competitive strategies of companies in the foreign market	12
OLEINIKOV Yu., SYEROVA L.	Institutional components of the brand-oriented economy	23
KUDYRKO L., ANTIHOVYCH V.	Fiscal «wars» in the conditions of the global digital economy formation	36
NIZHEIKO K.	International strategic alliances in the <i>IT</i> field	52

INNOVATIVE ECONOMY

MUZYCHUK M., FOMINA O.	<i>CbC</i> -reporting in tax administration	64
PURDENKO O., MELNIK V.	Innovative business tools in trade	77
HLADII I.	Transfer pricing of transnational corporations	85
NOSOVA Eu., MUHUIEV K., RUSINOV V.	Information component in the financial security mechanism of the enterprise	98

HIGHER EDUCATION

LADONKO L., MIRKO N.	Professional training of civil servants: foreign experience	108
---------------------------------	--	-----

ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА

UDC 338.48-056.26:614.4

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)01](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)01)

JEL Classification: F29, I19, L83, O52

KYRYLENKO Anastasiia

Postgraduate Student

Tourism and Recreation Department

E-mail: a.kyrylenko@knute.edu.ua

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0003-2489-6406

19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

MELNYCHENKO Svitlana

Doctor of Sciences (Economics), Professor,

Executive Secretary, Vice-Rector for Scientific Work

Department of Hotel and Restaurant Business

E-mail: melnichenko@knute.edu.ua

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-5162-6324

19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

DUPLIAK Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor Tourism and Recreation Department

E-mail: t.dupliak@knute.edu.ua

Kyiv National University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-5187-8903

19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

EUROPEAN TRENDS OF INCLUSIVE TOURISM IN POST-COVID-19

The article discusses the inclusive tourism significance and its trends. Challenges for persons with disabilities during travelling and main types of disabilities are presented. The present state of European inclusive tourism market is highlighted. Recommendations for inclusive tourism recovery in post-COVID-19 are proposed.

Keywords: inclusive tourism, persons with disabilities, accessible tourism, types of disabilities, impact of COVID-19 on inclusive tourism.

Background. More than 1 billion persons worldwide (15 % of world's population) have disabilities. Combined with families and caregivers, this number of persons is growing to 2.2 billion. In total, they control USD 8 trillion in annual disposable income. Countries that have the highest number of persons with disabilities are China (82 million), United States (78 million) and United Kingdom (11 million). Persons with disabilities visiting the European Union contribute more than USD 118 billion in both direct and indirect economic benefits [1]. Modern trends on the international tourism market show the creation of infrastructure for tourists with disabilities,

© Kyrylenko A., Melnychenko S., Dupliak T., 2021

selection of inclusive tourism in a separate type of tourism and promoting its further development. As we can see inclusive tourism represents a significant market opportunity and the economic contribution of this market is large.

Analysis of recent research and publications. Ukrainian scientists as L. Slatvinska [2], I. Trunina [3], N. Vlashchenko [4] paid attention to inclusive tourism. Their scientific works reveal the main theoretical aspects of inclusive and accessible tourism, state of inclusive tourism and its infrastructure development in Ukraine. I. Trunina [3] defines the concept of disabled person and the main functions of tourism for persons with disabilities. L. Slatvinska [2] theoretically describes essence of accessible tourism and analyse current state of accessible tourism in Ukraine. N. Vlashchenko [4] analyses problems of inclusive tourism infrastructure development and define priority directions of its modernization in Ukraine. However, this problem needs further investigation, especially in the light of current trends in post-*COVID-19*.

In the view of the current situation, there is an urgent need to review existing theoretical and practical approaches of inclusive tourism.

The **aim** of this paper is to analyze the present state of the inclusive tourism in Europe in post-*COVID-19*.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of research was the works of domestic and foreign scientists in the sphere of inclusive tourism and statistical information of United Nations World Tourism Organization (UNWTO). The research used a set of scientific methods: analysis, synthesis, comparison.

Results. Inclusive tourism encompasses a range of concepts and terms relating to ideas that tourism should be accessible to all. There are multiple terms used internationally to describe «inclusive tourism». Some examples are: accessible tourism, adapted tourism, Tourism for All, Barrier Free Tourism (BFT), Easy Access Tourism and Universal Tourism. Inclusive tourism is a global movement to ensure the full social participation of all persons with disabilities in travel.

The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) was adopted by the UN General Assembly in December 2006. Article 9 of the Convention on Accessibility requires States parties to take appropriate measures to ensure equal access for persons with disabilities to the physical environment, information, transport and other means and services, open or provided to the public. It also calls for the removal of barriers and obstacles to accessibility, including all transport and facilities. In addition, article 30 on participation in cultural life, recreation, leisure and sport also calls on States parties to ensure that persons with disabilities enjoy the benefits of tourism [5].

In the 2030 Agenda for Global Action, which contains the Sustainable Development Goals (SDGs 2015), Goal 11 focuses on the principles of «Make cities and towns inclusive, safe and sustainable». This goal includes tourism and recreation through a call for universal design of accessible and sustainable transport systems, inclusive urbanization and access to green

and public spaces. In Declaration of United Nations World Tourism Organization (2011) predicted tourism will increase and experience sustained development. Accessible cities and tourism provisions therefore ensure the full social and economic inclusion of all persons with direct benefits of promoting more sustainable travel habits among users [6].

For people with disabilities, travel can be a challenge, as finding information about available services, checking in luggage, and booking a room to meet access needs are often difficult, expensive, and time consuming. Challenges for people with disabilities include:

- Untrained professional staff capable of informing and advising on accessibility issues;
- Unavailable booking services and related websites;
- Lack of available airports and transfer facilities and services;
- Unavailability of adapted and accessible hotel rooms, restaurants, shops, toilets and public places;
- Inaccessible streets and transport services;
- Unavailable information on accessible facilities, services, equipment rentals and tourist attractions [7].

There are various types of disabilities which has divided as physical, visual, hearing and mental illness, effects mobility (*figure 1*).

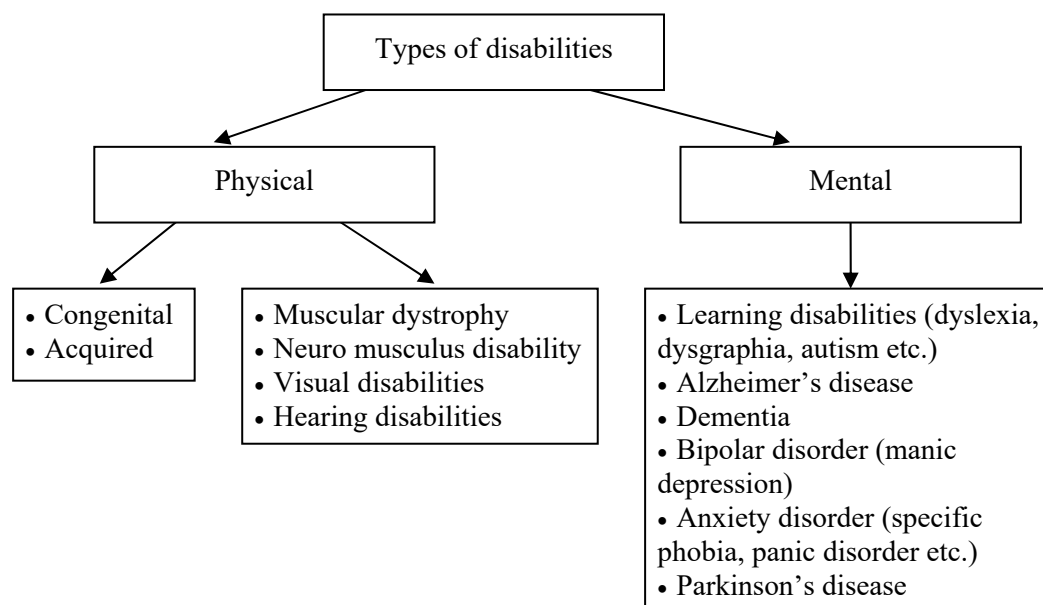


Figure 1. Types of disabilities [8]

The potential market of people with disabilities in the European Union (EU) is of more than 80 million people (130 million if we add senior citizens and accompanying persons). 70 % of people with disabilities in the EU have financial and physical capabilities to travel. Average holiday expenditure of tourists with disabilities is EUR 800+ compared to EUR 600 of tourists without any disability. In Asia and the Pacific, the market size is

of 690 million people and in Latin America and Caribbean this figure reaches 85 million people. The economic impact of disability travel reaches USD 58.7 billion in the United States of America. In Australia, when domestic and inbound markets are added the total accessible tourism market is worth AUD 10.8 billion [9].

Across the 11 inbound markets, the USA and Switzerland are the two most important source markets for European inclusive tourism, in terms of the size of demand. The travelers with access needs from these two countries accounted for almost half of the total demand by all the 11 markets. As can be seen from *table 1*, big shares of demand are unambiguously found in more developed countries, such as the USA, Switzerland, Japan, Norway, Australia and Canada. An exception is Russia, which is less developed. As explained by the low departure figures, the considerably huge population of China and India does not translate into much of the tourism demand [10].

Table 1

**Share of current demand for European inclusive tourism
from key international inbound markets, % [10]**

Country	Share
USA	29.2
Switzerland	20.2
Russia	10.9
Japan	9.1
Norway	9.0
Australia	6.6
Canada	5.7
Brazil	4.4
China	3.8
India	0.7
South Africa	0.3

Inclusive tourism in Ukraine is just beginning to develop. The development of inclusive tourism is impossible without the development of special infrastructure and system of training volunteers. Negative factors of inclusive tourism development in Ukraine are: lack of specialized tourism offices for persons with disabilities; insignificant offer of tourism services for persons with disabilities; insufficient number of tourism bases adapted to the needs of such type of tourists; insufficient support from the state and social funds. Lack of tourism offer gives the opposite reaction – lack of tourism demand on the part of persons with disabilities.

According to the *table 2*, the number of persons with disabilities in Ukraine at the beginning of 2020 was 2703 thousand persons. The number of persons with disabilities in 2020 have trends to increase compared to 2019, increasing was 1.63 %. It is important to note that the number of children with disabilities is growing also, in 2020 compared to 2019 it increased by 1.42 % and it was 163.9 thousand persons [11].

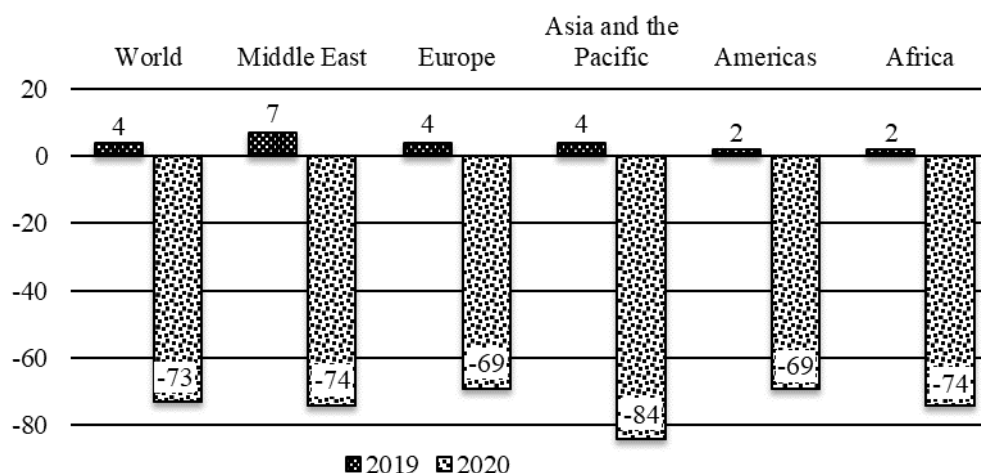
Table 2

**Dynamics of the number of disabled people in Ukraine
in the period 2018–2020 [11]**

Indicator	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
	thousand persons			%	
Persons with disabilities	2635.6	2659.7	2703	0.91	1.63
Including children with disabilities	159	161.6	163.9	1.64	1.42

Unfortunately, the number of persons with disabilities among the participants and victims of the anti-terrorist operation in Ukraine is progressively increasing. They need qualified rehabilitation assistance, both psychological and social. Those types of special rehabilitation don't have a clear structure in our country and they are still in the process of formation.

The negative impact of the *COVID-19* pandemic on world tourism continues in 2021. Data shows 73 % drop in international tourist arrivals in 2020. Asia and the Pacific, the region with the highest levels of travel restrictions, had the largest declines (–84 %) in international tourist arrivals in 2020. The Middle East and Africa recorded declines of 74 %, while Europe and Americas registered declines of 69 % (figure 2).



**Figure 2. Changes of International Tourist Arrivals
by region in 2019–2020, % [6]**

The outlook for 2021 year remains cautious, as the World Tourism Organization (UNWTO) continues to call for stronger coordination of travel protocols between countries to ensure a safe restart for tourism and avoid further major losses for the sector [6].

Persons with disabilities and seniors have been hit hard by *COVID-19*. Many have been excluded from communications on public health and travel updates, decision-making and information on accessibility of basic tourism services. These customers generally encounter a wide range of barriers due to the way environments and services are often designed, without considering

these visitors' different access requirements. Ensuring good accessibility is not a «favour» to visitors with access requirements but rather a game-changer for businesses, helping them to combat the effects of *COVID-19*. Destinations and companies should see travellers with disabilities, seniors and families with young children as important source markets for their businesses to thrive again [9].

Tourism ministries, destinations, regional and local administrations should work with disabled peoples' organizations (DPOs) in understanding different obstacles for clients with disabilities and the ways to bridge them. DPOs may assist DMOs, not only in emergencies but also by playing an active role in co-designing accessible experiences.

Transportation providers need to keep their assistance staff and facilities operational amidst the pandemic. Accommodation facilities, cultural attractions and venues, and natural settings, should keep their accessibility measures, as people with access needs still travel.

Decision-making on future developments in the sphere of accessible tourism should be based on specific and comparable data. Data needs to reveal the profile, the behavior and the expenditure patterns of travelers with access needs, their families and the essential staff. Quality data collected globally would make the business case of Tourism for All much more evident.

Administrations should keep their role in mainstreaming accessibility in marketing and training programmes, and in inspiring their industry partners to do the same. Customers with disabilities should be targeted by mainstream marketing channels and not considered as a niche market.

Companies will reap the benefits of putting accessibility in place once they realize its competitive advantages. Designing inclusive experiences produces personalized services and accommodates the widest range of potential visitors, their needs and their preferences. Confronting *COVID-19* requires embracing a greater diversity of clients to ensure economic sustainability.

Tourism service personnel usually lack training on catering for customers with disabilities and therefore lack confidence. Staff can expect that travelers with disabilities have varied aspirations and, with careful planning, many activities that might not be considered as «accessible» can be adapted for those with access needs (e.g., adventure tourism, visits to archaeological sites, etc.). The pandemic opens opportunities for destinations and companies to embrace a more inclusive tourism [9].

Conclusion. Inclusive tourism is important component of tourism development today, that generate a considerable amount of revenue and positively impacts on the host destination. Europe has a huge potential for inclusive tourism. More than 80 million persons in the European Union are persons with disabilities, 70 % of which have financial and physical capabilities to travel. The negative impact of the *COVID-19* pandemic on international tourist arrivals in Europe was declines on 69 % in 2020. It's important to promote and develop inclusive tourism in different tourism

destinations for tourism recovery in post-*COVID-19*. Main directions of inclusive tourism recovery should be: collaboration of tourism local administrations with disabled peoples' organizations (DPOs), staff training for serving customers with disabilities, development of accessibility measures by the transportation services, accommodation facilities and cultural attractions.

REFERENCES

1. Pavkovic, I., Lawrie, A., Farrell, G., Huuskes, L., & Ryan, R. (2017). Inclusive Tourism: Economic Opportunities. University of Technology Sydney Institute for Public Policy and Governance, Sydney, NSW. Retrieved from <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/2018-02/UTS%20Inclusive%20tourism%20economic%20opportunities.pdf> [in English].
2. Slatvinska, L. (2020). Aspects of accessible tourism development in Ukraine. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1684> [in Ukrainian].
3. Trunina, I., & Sosnovska, J. (2019). The State of International Tourism for People with Disabilities in Ukraine. *Modern Economics*, (Vol. 15). Retrieved from [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-27) [in Ukrainian].
4. Vlashchenko, N. (2018). Problems and Prospects of Infrastructure Development for the Needs of Inclusive Tourism. *Business Inform*, (Vol. 9). Retrieved from https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2018&abstract=2018_09_0&lang=ua&stqa=18 [in Ukrainian].
5. Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006). Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> [in English].
6. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Retrieved from <https://www.unwto.org/> [in English].
7. Promoting accessible tourism for all. Retrieved from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/issues/promoting-accessible-tourism-for-all.html> [in English].
8. Types of disabilities. Retrieved from <http://tryforgood.com/types-of-disabilities/> [in English].
9. UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of *Covid-19*, Issue I: Persons with Disabilities (2020). Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422296> [in English].
10. Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe Full Report (2014). European Commission. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/264522053_Economic_Impact_and_Travel_Patterns_of_Accessible_Tourism_in_Europe_Full_Report [in English].
11. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 26.05.2021.

Кириленко А., Мельниченко С., Дупляк Т. Європейські тренди розвитку інклюзивного туризму в період пост-COVID-19.

Постановка проблеми. Понад 1 млрд осіб у світі мають інвалідність, що становить 15 % усього населення планети. У поєднанні з родинами та опікунами ця цифра зростає до 2,2 млрд осіб, які акумулюють понад 8 трлн доларів США щорічного доходу. Люди з інвалідністю, що відвідують Європейський Союз, здійснюють внесок у розвиток економіки у розмірі понад 118 млрд доларів США як прямих, так і непрямих економічних надходжень. З огляду на ситуацію, що склалася, існує нагальна потреба дослідити наявні теоретичні та практичні підходи до розвитку інклюзивного туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій виявив, що питання розвитку інклюзивного туризму серед українських науковців набуває популярності. Загалом їхні наукові праці розкривають основні теоретичні аспекти інклюзивного туризму. Однак ця проблема потребує подальшого вивчення у світлі сучасних тенденцій у пост-COVID-19 період.

Метою статті є дослідження сучасного стану розвитку інклюзивного туризму в Європі та його особливостей у пост-COVID-19 період.

Матеріали та методи. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних учених у галузі інклюзивного туризму та статистична інформація Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО). У процесі дослідження використано наукові методи аналізу, синтезу, порівняння.

Результати дослідження. Інклюзивний туризм в Україні лише починає розвиватися. Такий процес неможливий без розвитку спеціальної інфраструктури. Негативний вплив пандемії COVID-19 на світовий туризм продовжується й у 2021 р. Дані свідчать про падіння міжнародних прибуттів туристів на 73 % у 2020 р. Найбільший спад у кількості міжнародних туристів у 2020 р. зазнали країни Азії та Тихого океану. Близький Схід та Африка також зафіксували значне зниження показників, як і Європа та Америка. Люди з обмеженими можливостями та особи похилого віку також зазнали сильних обмежень у подорожах та туризмі через пандемію COVID-19.

Висновки. Негативний вплив пандемії COVID-19 у 2020 р. призвів до зменшення прибуттів міжнародних туристів до Європи на 69 %. Основними напрямками відновлення інклюзивного туризму в період пост-COVID-19 мають бути: співпраця місцевих адміністрацій з питань туризму з організаціями людей з інвалідністю, навчання персоналу для обслуговування клієнтів з інвалідністю, розробка заходів щодо доступності транспортних послуг, закладів розміщення та культурних пам'яток для людей з інвалідністю.

Ключові слова: інклюзивний туризм, люди з інвалідністю, доступний туризм, види інвалідності, вплив COVID-19 на інклюзивний туризм.

UDC 339.137.2:339.5

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)02)

JEL Classification: D04, F23

DUGINETS Ganna

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
 Head of the World Economy Department
 Kyiv National University of Trade and Economics
 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: g.duginets@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3708-3666

KOLESNYKOVA Olena

Bachelor degree (International economics)
 Kyiv National University of Trade and Economics
 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: elena37000@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7702-0275

COMPETITIVE STRATEGIES OF COMPANIES IN THE FOREIGN MARKET

The types and key features of competitive strategies, the process of forming a competitive strategy of enterprises and the main ways to increase the competitiveness of enterprises in foreign markets are substantiated. The competitive positions of Ukrainian companies were studied and the importance of competitive strategies for sustainable enterprise development, high profitability and competitiveness in modern markets of goods and services was analyzed. The mechanism of improving the competitive position of Ukrainian companies in foreign markets is determined.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, enterprise, foreign economic activity, market.

Background. In the context of the process of globalization and internationalization of the economic system, the problem of ensuring high competitiveness of the enterprise comes to the fore. Any business has to show considerable set of efforts and possess a clear strategic vision in order to stay afloat and keep or expand the market share. Only competitiveness guarantees the survival of the producer in the domestic and foreign markets, because economies and markets are overflowed with different goods and services.

The strengthening of competition is accompanied by the emergence of a numerous competing enterprises both in domestic and foreign markets, and increasing market requirements, which forces companies to constantly develop its potential, to look for possible ways of increasing the level of competitiveness by creating new competitive advantages, to search for fundamentally new and more effective strategies and to implement inventive ways of attracting clients, increasing profits and keeping the market share.

The process of assessing the competitiveness of the enterprise reveals the strengths and weaknesses of its activities, hidden opportunities and potential threats, which ultimately makes it possible to effectively plan and develop activities based on competitive advantages.

The high level of competitiveness of the enterprise testifies to the efficiency of its economic activity, high quality of its products and adequate pricing policy, great trust and loyalty of consumers, flexibility in adapting to changes in the operating environment, and at the same time, is one of the defining characteristics of its further development.

The issue of competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market requires a high priority and constant attention among the many problems facing Ukraine in the context of its comprehensive international integration.

This makes the problem of assessing the level of competitiveness extremely relevant and predetermines the need to search for ways to form competitive advantages of the enterprise and implementation of effective competitive strategies for Ukrainian companies.

Analysis of recent research and publications. The general theoretical and practical aspects of competitiveness assessment and development of competitive strategy are quite fully developed and covered in the scientific publications of many foreign and domestic scientists. In particular, the research of such scientists as S. Korinnyi and A. Holianchuk is devoted to the main types of competitive strategies and key factors that make these strategies successful with examples of companies that use them [1]. O. Pashchenko in her study of the features of formation of competitive advantages of enterprises has developed a model of strategic management of enterprise development based on the formation of competitive advantages [2]. A. Khanenko studied various methods of assessing the competitiveness of the enterprise, their advantages and disadvantages [3]. V. Sabadash, P. Stauvermann and R. Peleshchenko identified the priority tasks for improving the competitive position of Ukrainian companies in foreign markets [4]. And U. Braendle, Ya. Mozghovyi, and K. Huryna provided a general research on sustainability risks that occur when companies aspire to reach maximum competitive advantage and gain competitive benefits compared to their rivals [5].

However, it should be noted that in the ever-changing environment, companies face new challenges and problems that need to be addressed, and in modern conditions of increasing competition and oversaturation of markets with goods and services, they require continuous clarification and development.

The **aim** of this article is to analyze the features of formation of competitive strategies of Ukrainian companies and to justify the problems and study the prospects of increasing the competitiveness of Ukrainian companies in the foreign market.

Materials and methods. The scientific basis of the research was revealed from the scientific publications of domestic and foreign scholars along with the data of the Doing Business and Economic Freedom Indexes. The study uses a complex of complementary methods of scientific identification of economic processes and phenomena: the system-structural, comparative and statistical analysis. The information base of the research is formed by statistical and analytical materials and informational and

analytical collections, bulletins and reviews, made public by such sources as the Organization for Economic Cooperation and Development, World Bank Group, European Bureau of Statistics, Ukrainian and foreign research centers, factual information provided by state authorities, a wide range of domestic and foreign literary sources, and results of own research.

Results. There are many different interpretations of the term «competitiveness» in domestic and foreign literature. International organizations also give different interpretations of this term.

For example, according to the OECD's interpretation, competitiveness is a measure of a country's advantage or disadvantage in selling its products in international markets. OECD also defines competitiveness as the ability of a country (region, location) to deliver the beyond-GDP goals for its citizens today and tomorrow [6].

European Union defines a competitiveness as a pre-requisite in achieving the goals of a smart, sustainable and inclusive economy, delivering high levels of employment, productivity and social cohesion [7]. One of the EU's key political priorities is competitive economy which is defined as an economy with a sustained high rate of productivity growth.

According to the UNCTAD [8], national competitiveness basically involves building public-private partnerships for the purpose of promoting exports and economic development.

The World Economic Forum treats competitiveness as the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country, which, in turn, sets the sustainable level of prosperity that can be earned by an economy. The productivity level also determines the rates of return obtained by investments in an economy, which in turn are the fundamental drivers of its growth rates. In other words, a more competitive economy is one that is likely to grow faster over time [9].

The World Economic Forum also defines 12 pillars of national competitiveness such as: Institutions, Infrastructure, ICT adoption, Macroeconomic stability, Health, Skills, Product market, Labor market, Financial system, Market size, Business dynamism, and Innovation capability. All of these pillars are in dependence, they tend to reinforce each other and a weakness in one area often has a negative impact in others [9].

The above-mentioned analysis of the definitions of the category «competitiveness» allows us to determine that competitiveness is a complex term and it depends on many factors. And, of course, national competitiveness depends significantly on the competitiveness of national companies. After all, the greater is the number of domestic producers represented on the international market, the higher is the recognition of the country as a whole. High competitiveness of enterprises increases consumer confidence in the goods and services of a particular country, resulting in increased national competitiveness.

Thus, on the basis of the above mentioned information, we would like to formulate our own definition of the analyzed category: the company's

competitiveness is its ability (now and in the future) to form and effectively use a set of skills and knowledge in order to create an attractive product for consumers, outrunning existing and potential competitors. In other words, the competitiveness is the company's ability to create and sell goods and services at prices, quality, and other characteristics that are more attractive to consumers than the corresponding characteristics offered by the competitors.

Thus, we can conclude that the competitiveness of domestic companies is extremely important for the competitiveness of the whole country. However, in our time, when international markets are represented by many different companies that offer a wide range of goods and services, the competition is quite high and many companies find it difficult to go out and stay in the international market.

To build a successful business in such a competitive environment, the company should thoroughly analyze its competitors' strengths, weaknesses, and advantages, take into account possible threats, research the needs, problems, and preferences of its potential clients to cope with this task. And, of course, every company needs a successful competitive strategy.

A competitive strategy may be defined as a long-term plan of action, developed by the company in order to achieve a competitive advantage over its competitors after examining the strengths and weaknesses of the latter and comparing them to its own. The strategy may include actions to counter competitive pressure in the market, attract customers and help strengthen the company's position in the market.

Harvard professor Michael Porter coined the phrase «generic competitive strategy» in his book, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Since the writing of his book, the phrase has become known in business circles as one of the primary methods of business planning and strategizing for businesses across all industries. The Generic Competitive Strategy (GCS) is a methodology designed to provide companies with a strategic plan to compete and gain an advantage within the marketplace [10].

According to Porter, the company can use its strengths to position itself in a competitive environment. The strengths of a company can be classified into two categories: cost advantages or differentiation advantages. Within these two categories, there are two options for the scope of the company: broad and narrow. As a result, there are three competitive strategies that can be applied in any industry or business.

GCS is based on three generic strategies: cost leadership, differentiation, and focus. Each strategy has a different mechanism for reaching success. Companies within the same industry may not choose the same strategy – it is a choice that must be made with the company's management, based on the desired outcome for success and the company's strengths. Each strategy has unique components that shape the company [10].

If a firm is targeting customers in most or all segments of an industry based on offering the lowest price, it is following a *cost leadership strategy*.

The goal of a cost leadership strategy is to gain a competitive advantage by manufacturing quality products at much lower cost. Cost leadership is usually achieved through high productivity, lower administrative and marketing costs. In a cost leadership strategy, the concentration is on acquiring quality raw materials at the lowest price and using the best labor in order to create a valuable product for the consumer. Thus, this strategy is especially beneficial if the market is one where price is an important factor.

If a firm is targeting customers in most or all segments based on attributes other than price (for example, via higher product quality or service), it is pursuing a *differentiation strategy*. This strategy aims at developing a competitive advantage by producing a unique product or service – i.e. a product or service that is somewhat different from what competitors offer. The company can produce a unique product by adding innovative features, providing a high-quality product or increasing its functionality. For this, a company may have to spend a lot of money for research and development, so the uniqueness of the product must only be a feature that a customer is willing to pay a premium price for. A company that focuses on differentiation may be disappointed to realize that their market share is constantly changing and has many risks. But a successful differentiation strategy can reduce price sensitivity and improve brand loyalty from customers.

If a firm is focusing on one or a few segments, it is following a *focus strategy*. A company can adopt a focus strategy in the case when focusing on a specific market segment is more efficient and profitable for it. This strategy involves the adaptation of goods and services for specific segments of consumers while excluding other segments. Due to the fact that the company that chooses a focus strategy deals exclusively with its customer base, there is a development a loyal relationship, which in the future can generate sales and profits. There are two variants of the focus strategy. In cost focus, the aim of the business is to have an advantage over its competitors with respect to cost in its target segment. A differentiation focus strategy identifies the special needs of consumers in specific segments and seeks differentiation by marketing its product as unique in certain respects.

Of course, there are many types of competitive strategies, both traditional and innovative. However, Porter's three aforementioned strategies are considered fundamental to competition.

The competitive strategy is certain set of actions, a program of realization of the basic directions of company's development on the basis of formation of its long-term goals, and the choice of the most effective ways of their achievement for effective use of company's potential in changing environmental conditions.

The main stages in the process of the competitive strategy development are the following:

- Determining the position of the enterprise on the market. Competitive strategy is developed in the context of company's position on the market. It depends on company's reputation, age, customer loyalty and other determinants.

- Identification of the strategic goal of the organization. Every company needs to have its own vision, mission and goals. Because a company's success depends on having a solid vision for the future and doing everything in order to achieve its goals.

- Research of internal and external factors, target markets and competitive environment. Research is perhaps the most important step towards achieving a sustainable competitive advantage. It offers a firm the opportunity to understand how it is, or could be, different from competitors in ways that are meaningful to firm's potential clients.

There are two types of research of relevance here. The *first* is research on firm's target markets. This allows to better understand their needs and identify their desires. The data obtained will help to understand what is an advantage to this audience. A well-designed study can also help to choose among possible target markets.

The *second* type of research addresses firm's competitive environment. For example, Michael Porter defines so called Porter's five forces analysis that is a framework that attempts to analyze the level of competition within an industry and business strategy development. Porter's five forces include – three forces from «horizontal» competition: the threat of substitute products or services, the threat of established rivals, and the threat of new entrants; and two forces from «vertical» competition: the bargaining power of suppliers and the bargaining power of customers [11].

- Identifying current or potential sources of competitive advantage. When a company has a clear view of its strength and weaknesses, knows about its consumers and competitors and has its own vision and goals, it is time to identify what are the source of its competitive advantage. In fact, competitive advantage is one of the crucial factors that distinguish a successful company from an unsuccessful one. The most common sources of competitive advantage are: high product quality, low price, high-level service, improved technology and innovation, strong research and development capabilities, low cost or high-volume production and others.

- Selection of the key competitive strategy.
- Develop an implementation plan. For businesses, an implementation plan plays a crucial role in the development and execution of an idea, project, methodology, or strategy. The goal of the implementation plan is to effectively implement company strategy and lay down the step-by-step process of bringing the project to success.

Nowadays, Ukrainian manufacturers are offering high-quality goods and services and are able to compete in international markets. Ukrainian companies are confidently strengthening their positions in the international market by increasing production and export potential and expanding their investment opportunities in a strong competitive environment. And an effective and successful competitive strategy can improve the company's competitiveness, improve the quality of manufactured products and services, and can lead to the diversification of goods and services.

But, besides competitive strategy, a great impact on enterprise competitiveness have a lot of internal and external factors. And one of them is how easy, profitable and safe it is to do business in a particular country.

According to the Doing Business 2020 – the project which provides objective measures of business regulations and their enforcement across 190 economies and selected cities at the subnational and regional level – Ukraine gained rank 64/190 (*Figure 1*).

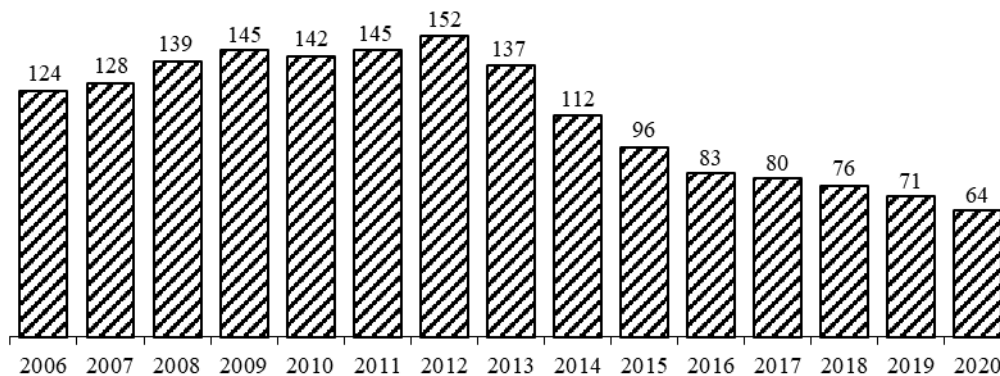


Figure 1. Ukraine in the Doing Business ranking, during 2006–2020

Source: created by the authors on the basis of [12].

Since the beginning of the rating calculation in 2006, Ukraine has not been in the best positions. In 2012, Ukraine had the lowest position, ranking 152 out of 183. Only since 2015, the country has been able to get into the top 100. Since that year, Ukraine’s position in the ranking has begun to strengthen. The current result is not bad, but not the best, even in the post-Soviet countries. For example, Georgia is in the 7th place, Lithuania – 11th, Estonia – 18th, Latvia – 19th, Kazakhstan – 25th, Russian Federation – 28th, Azerbaijan – 34th, Armenia – 47th, Moldova – 48th, Belarus – 49th [12]. This means that through the last years doing business in Ukraine became easier but at a very slow pace.

According to the World Bank, positive changes relate to six out of ten indicators of Ukraine (*Figure 2*).

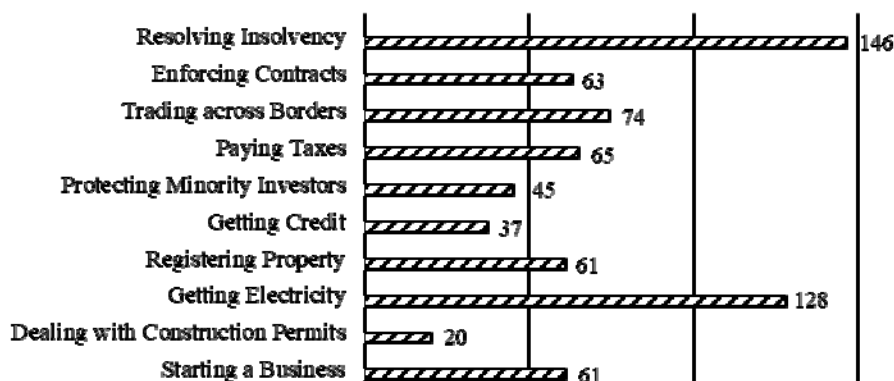


Figure 2. Rankings on Doing Business 2020 topics – Ukraine

Source: created by authors on the basis of [12].

There were positive changes of such indicators as: dealing with constructions permits, getting electricity, registering property, getting credit, protecting minority investors, and trading across borders. All changes with explanation are written in the table below (*table*).

Table

Positive changes in Doing Business in Ukraine

Positive changes	Explanation
Dealing with construction permits	Ukraine streamlined the dealing with construction permits process by eliminating the requirement to hire an external supervisor and introducing an online notification system. Ukraine also made obtaining a construction permit less costly by reducing the contribution fee to the Kyiv City Council.
Getting electricity	Ukraine made getting electricity easier by streamlining the issuance of technical conditions and by implementing a geographic information system. Ukraine also improved the reliability of power supply by introducing an outage compensation mechanism.
Registering property	Ukraine made registering property easier by increasing the transparency of the land administration system
Protecting minority investors	Ukraine strengthened minority investor protections by requiring greater disclosure of transactions with interested parties.
Trading across borders	Ukraine reduced the time to import by simplifying conformity certification requirements for auto parts.
Getting credit	Ukraine improved access to credit information by establishing a new public credit registry in the National Bank of Ukraine.

Source: created by authors on the basis of [12–14].

The Index of Economic Freedom is an annual index and ranking created in 1995 by conservative think-tank The Heritage Foundation and The Wall Street Journal to measure the degree of economic freedom in the world's nations. Economic freedom is measured based on 12 quantitative and qualitative factors, grouped into four broad categories, or pillars, of economic freedom: Rule of Law (property rights, government integrity, judicial effectiveness); Government Size (government spending, tax burden, fiscal health); Regulatory Efficiency (business freedom, labor freedom, monetary freedom); Open Markets (trade freedom, investment freedom, financial freedom) [15].

Ukraine's economic freedom score is 56.2, making its economy the 127th freest in the 2021 Index. Its overall score has increased by 1.3 points, primarily because of an increase in the tax burden score. Ukraine is ranked last among 45 countries in the Europe region, and its overall score is below the regional and world averages (70.1 and 61.6 respectively).

However, despite the low rate, there has been a positive trend over the last five years (*figure 3*). Ukraine's economic freedom score, although gradually, is growing every year. This indicates the presence of positive changes within the country and increases its competitiveness.

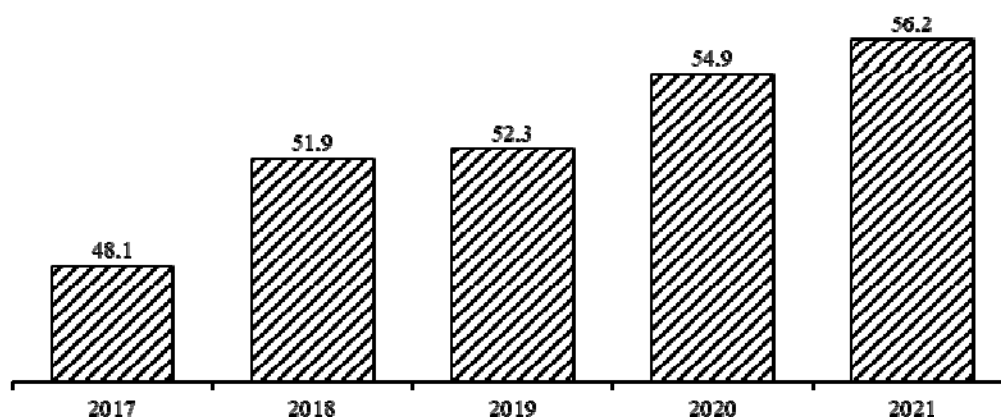


Figure 3. Ukraine's economic freedom score, during 2017–2021

Source: created by authors on the basis of [15].

As we can see, there are many obstacles for Ukrainian companies to conduct and develop business. According to the two above-mentioned indexes, Ukraine does not yet have a sufficiently developed and favorable environment for successful business. However, the situation is not critical and changes for the better every year.

Conclusion. Today, Ukrainian companies have opportunities to enter the international market. However, they face internal obstacles that need to be addressed. In order to overcome these obstacles and build a successful business, each company must have its own competitive strategy that will help it not only to enter the international market, but also to gain the trust and loyalty of consumers, both domestic and foreign.

For a successful competitive strategy, companies need to have a plan according to which this strategy is built. The company's management must carefully study the internal and external factors that affect the success of the business and its competitiveness. In addition, it is important to know its competitors and consumers. And based on all the information received, choose a successful, suitable for the company competitive business strategy.

However, the government must also do everything possible for domestic companies to enter the international market. After all, companies, especially at the beginning of their journey, need a favorable environment for doing business. This is proved by the considered indexes.

If Ukrainian companies do business in accordance with international standards, have a successful competitive strategy, and the government creates a favorable environment for domestic producers, Ukrainian companies will have a number of advantages such as: an improved image and reputation in the markets, access to loans, attracting capital of foreign investors, gaining the loyalty of contact partners, consumers, intermediaries, and investors, improving the financial performance of the company. All this will lead to Ukrainian companies gaining competitive advantages, which in turn will raise the competitiveness of the country as a whole.

REFERENCES

1. Korinnyi, S. O., & Holianchuk, A. R. (2018). Analysis of Key Competitive Strategies Employed by International Companies. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 6 (18), (Vol. 2), (pp. 47-50) [in English].
2. Pashchenko, Olga (2015). Features of formation of competitive advantages: a strategic dimension. *Journal of ZSTU: Economics, management and administration*, 3 (73), 94-100 [in Ukrainian].
3. Khanenko, A.V. (2019). The assessment of competitiveness and the formation of competitive advantages of an economic entity. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*, 2 (10), 103-111 [in English].
4. Sabadash, V. V., Stauvermann, P. J., & Peleshchenko, R. O. (2019). Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Mechanism of Economic Regulation*, 1, 79-89 [in English].
5. Braendle, U., Mozghovyi, Ya., & Huryna, K. (2017). Corporate competitiveness and sustainability risks. Risk Governance and Control: *Financial Markets & Institutions*, 7 (4-2), 225-233. DOI: 10.22495/rgc7i4c2art5 [in English].
6. Organization for Economic Co-operation and Development. Official Website. Retrieved from <https://www.oecd.org> [in English].
7. European Union Law. EUR-Lex. Official Website. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html> [in English].
8. UNCTAD. Competition, Competitiveness and Development: Lessons from Developing Countries. (2004). Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/ditcclp20041ch5_en.pdf [in English].
9. The World Economic Forum. Official Website. Retrieved from <https://www.weforum.org> [in English].
10. Major Strategy Frameworks. Generic Competitive Strategy. Retrieved from <https://www.cleverism.com/generic-competitive-strategy> [in English].
11. Five Forces Model. Based Upon Michael E. Porter's Work. Retrieved from https://cdn2.hubspot.net/hubfs/125770/Michael_E_Porters_Five_Forces_Model_E-Book [in English].
12. Doing Business. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org/en/doingbusiness> [in English].
13. Ekonomichna Pravda. Doing Business-2020. Zavdyaky chomu Ukrayina pidnyalasya v reytynhu na 64 skhodyнку. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/> [in Ukrainian].
14. Ukraine improved 7 positions and is ranked #64 (out of 190 States) in World Bank Doing Business 2020 report. Government portal. Official website. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukrayina-pidnyalasya-odrazu-na-7-punktiv-v-rejtingu-doing-business-2020-ta-posila-64-misce-sered-190-krayin> [in English].
15. Index of Economic Freedom. Retrieved from <https://www.heritage.org/index/> [in English].
16. Kostyuk, Viktoriia, & Yanchuk, Tetiana. (2019). Stratehiya formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva v suchacnykh umovakh rynku. *Galician ekonomik journal*, 3 (58) [in Ukrainian].

The article was received by the editors 28.05.2021.

Дугінець Г., Колесникова О. Конкурентні стратегії компаній на зовнішньому ринку.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції супроводжується появою безлічі конкуруючих підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Питання конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках вимагає першочергової уваги. Це робить проблему оцінки рівня конкурентоспроможності надзвичайно актуальною та зумовлює необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг підприємства.

Метою статті є аналіз особливостей формування конкурентних стратегій українських компаній та необхідність обґрунтувати проблеми та вивчити перспективи підвищення конкурентоспроможності українських компаній на зовнішньому ринку.

Матеріали та методи. Використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукової ідентифікації економічних процесів та явищ: системно-структурний, порівняльний та статистичний аналіз. Інформаційну базу дослідження складають статистичні й аналітичні матеріали та інформаційно-аналітичні збірники, бюлетені та огляди з офіційних джерел, широкий спектр вітчизняних і закордонних літературних джерел та результати власних досліджень.

Результати дослідження. Проаналізовано теоретичні аспекти конкурентоспроможності, етапи розробки ефективної стратегії. Досліджено економічне середовище всередині країни, його переваги та недоліки для ведення бізнесу. Надано шляхи покращення економічного середовища України для успішного функціонування вітчизняних компаній, втілення їх конкурентних стратегій у життя та виходу на міжнародні ринки.

Висновки. Дослідження показало, що українські компанії, виходячи на міжнародні ринки, стикаються з внутрішніми перешкодами, які потребують вирішення. Для подолання цих перешкод та побудови успішного бізнесу кожна компанія повинна мати власну конкурентну стратегію, яка допоможе їй не лише вийти на міжнародний ринок, але й завоювати довіру та лояльність як вітчизняних, так і закордонних споживачів. Однак уряд також повинен зробити все можливе для виходу вітчизняних компаній на міжнародні ринки. У перспективі це призведе до того, що українські компанії отримають необхідні для них конкурентні переваги, що передусім підвищить їх конкурентоспроможність на міжнародній арені та конкурентоспроможність країни загалом.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, ринок.

УДК 330.837:339.9 DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)03)

JEL Classification: E20

ОЛЕЙНИКОВ ЮрійE-mail: y.oleinikov@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0003-2198-6430

к. е. н., доцент, доцент кафедри світової економіки
Київського національного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

СЕРОВА ЛюдмилаE-mail: l.sierova@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-0739-1978

к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київського національного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ СКЛАДОВІ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

Проаналізовано інституційні основи підтримки формування національного бренду України. Визначено основні напрями організаційно-інституціональних перетворень у експортоорієнтованому комплексі економіки України. Акцентовано на розумінні особливої ролі національного бренду в розвитку експортоорієнтованої економіки, що сприяє встановленню та підтримці конкурентної позиції країни.

Ключові слова: національний бренд, брендинг, експорт, експортна стратегія.

Постановка проблеми. Розвиток національного бренду корелюється з рівнем розвитку країни, її економічним станом і політичним устроєм, культурною й соціальною сферою, національною безпекою, геостратегічними пріоритетами, інтеграційними прагненнями. Стрімке становлення України як повноцінного партнера міжнародних економічних відносин проявляється у посиленні позицій на світовому ринку товарів і послуг, актуалізує питання розвитку національного бренду.

Національний бренд як інструмент ідентифікації та конкурентоспроможності країни на світовому ринку з'явився у вітчизняній науці у ХХ ст. з метою стати найголовнішою детермінантою формування взаємодії у ХХІ ст. Сучасні глобальні трансформаційно-інтеграційні процеси актуалізують проблематику розробки конкретних шляхів і механізмів використання національного бренду України. У цьому напрямі на державному рівні впродовж останніх років розроблено низку нормативно-правових документів. Разом з тим, враховуючи нові стратегії економічної та соціальної політики України, особливої уваги набувають питання формування та подальшого розвитку бренд-орієнтованої національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наголошуючи на можливості розвитку національного бренду еволюційним та революційним шляхом, доречно зосередитись на складній революційній

українській моделі, що на противагу еволюційній характеризується як якісний зсув. Результати пошуків, які США та країни Європи отримали внаслідок природної еволюції, вітчизняні науковці намагаються дослідити, проаналізувати та адаптувати до українських реалій. У своїх наукових працях питання розвитку національного бренду на засадах імпортозаміщення національної економіки досліджували Т. Мельник, К. Пугачевська [1]; перспективи розвитку національного бренду за умов запровадження національної стратегії експорту розглядали К. Фокіна-Мезенцева, Л. Мерзла [2]. Особливостям розвитку національних брендів приділяли увагу Г. Студінська [3], В. Кукса [4], А. Штельмашенко [5] та інші.

Метою статті є дослідження напрямів інституційної підтримки формування бренд-орієнтованої економіки України.

Матеріали та методи. Використано методи наукового дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, групування, узагальнення, статистичні методи оцінки динаміки та структури. Інформаційна база містить наукові публікації вітчизняних учених (монографії, наукову періодику), нормативно-правові акти України.

Результати дослідження. Розвиток національного бренду варто розглядати як систематичний процес, сукупність взаємоузгоджених складових системи, зокрема як управління, орієнтоване на побудову ідентичності та забезпечення спектра складових національної безпеки й конкурентної позиції країни-експортера. Національний бренд виступає джерелом конкурентної переваги, визначає стратегічну спрямованість, формує й підтримує взаємовідносини з партнерами шляхом поєднання функцій нематеріального активу країни (комерційної, захисної, забезпечення конкурентної переваги на ринку, культуроформуючої, координуючої, синергічної) та комунікаційного інструменту (інформаційної, забезпечувальної, ідентифікуючої, символічної).

Національний бренд України тільки починає свій активний розвиток. Посилення позиціонування національного бренду України на світовій арені не призводить до зменшення ролі держави у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств та економіки країни загалом. Навпаки, усі складові елементи національного бренду здатні ефективно інтегруватись у світовий простір за умови наявності ефективної підтримки з боку уряду країни. Вагомість цього фактора суттєво підвищено на перехідному етапі формування державної економічної політики посилення національного бренду. Тож під час дослідження проблематики формування та реалізації національного бренду всі дії уряду, окремих міністерств, інших центральних органів виконавчої та законодавчої влади, їхню промислову, зовнішньоекономічну, а також макроекономічну політику необхідно оцінювати за єдиним критерієм – удосконалення системи державного сприяння формуванню та просуванню національного бренду на всіх рівнях національного господарства.

Тісний взаємозв'язок між експортною орієнтацією країни та силою національного бренду як за рівнем виникнення, так і за характером прояву та наслідками потребує докладного дослідження факторів, що прямо чи опосередковано впливають на економіку України, конкурентну позицію на світовому ринку.

Через наявність значної конкурентної переваги України на ринку продовольства уряд держави виступає з ініціативою в контексті реалізації експортної стратегії створити експортний бренд України, який, за свідченням розробників, стане «цілісним комплексом емоцій, асоціацій та характеристик товарів і послуг з України у свідомості споживачів» (брендбук), сприятиме посиленню позицій національного бренду.

Питання розвитку національного бренду доречно розглядати в контексті стратегічних пріоритетів розвитку країни. Одним з ключових напрямів є експортоорієнтованість національної економіки України. Принциповий підхід до розв'язання загальнодержавного завдання розвитку національного експортного бренду закладено в затвердженій урядом Експортній стратегії України: дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017–2021 років [6]. Згідно з цим документом пріоритетними завданнями є: зміцнення комплексної інституційної основи для стимулювання інновацій; зміцнення інноваційного потенціалу підприємств; поліпшення правових та економічних умов для здійснення торгівлі. Відповідно до Експортної стратегії визначено «наукомісткий та інноваційний експорт для стійкого розвитку та успіху на світових ринках» шляхом зміцнення навичок і компетенцій суб'єктів міжнародної економічної діяльності, зокрема малого та середнього бізнесу, необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

Стратегічною метою структурної та інноваційної політики держави є створення сучасного, інтегрованого у світове виробництво та здатного до саморозвитку бренд-орієнтованого промислового комплексу України. Основним довгостроковим маркером впровадження відповідних структурних та інноваційних змін є забезпечення планової модернізації промислового виробництва, його відповідність сучасним вимогам науково-технічного прогресу та постіндустріального розвитку. Галузева структура промислового виробництва має наближатись до пропорцій економічно розвинених країн і країн з перехідною економікою, що досягли економічного зростання внаслідок активної промислової інвестиційної політики.

Відповідно до зазначених критеріїв обрані такі перспективні сектори економіки та крос-сектори [6]: інформаційно-комунікаційні технології; креативні індустрії; технічне обслуговування та ремонт повітряних суден; виробництво запасних частин і комплектувальних виробів для аерокосмічної та авіаційної промисловості; машинобудування; харчова та переробна промисловість; транспортування й спрощення умов торгівлі; вдосконалення навичок; інновації для експорту; торговельна інформація та просування експорту.

Наразі в Україні відсутнє галузеве регулювання індустрії розробки програмного забезпечення (ПЗ). Це відповідає світовій практиці. Відсутність регуляторного навантаження на галузь – позитивний чинник для її зростання та конкуренції на ринку. Водночас компанії сектору працюють у рамках загального законодавчого поля України: до окремих бізнес-процесів застосовують вимоги, встановлені у відповідних нормативно-правових актах (податкове, митне, валютне законодавство тощо). Чинний з 2012 р. Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» [7] спрямований на формування сприятливих умов розвитку індустрії програмної продукції України для створення високопродуктивних робочих місць, залучення інвестицій, збільшення обсягів випуску високотехнологічної продукції, стимулювання наукомісткого експорту та імпортозаміщення, реалізацію науково-технічного потенціалу України.

Відповідно до Податкового кодексу України [8] податок на додану вартість (ПДВ) не значно впливає на галузь розробки програмного забезпечення, що переважно є експортною. Це обумовлено тим, що об'єктом оподаткування ПДВ є операції з постачання послуг, місце постачання яких розташовано на митній території України (п. 185.1 ст. 185 ПКУ). При цьому місцем постачання послуг з розробки ПЗ вважається місце, в якому отримувач послуг зареєстрований як суб'єкт господарювання (п. 186.3 ст. 186 ПКУ). Тобто компанії – експортери послуг з розробки ПЗ не сплачують ПДВ. Разом з цим щодо інших операцій з постачання програмної продукції пунктом 261 підрозділу 2 розділу XX ПКУ встановлено, що: «тимчасово, з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року, звільняються від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання програмної продукції, а також операції з програмною продукцією, плата за які не вважається роялті». Окрім того, згідно зі ст. 196 ПКУ операції з виплат роялті у грошовій формі не є об'єктом оподаткування ПДВ.

Також варто зазначити й спрощену процедуру валютного нагляду за дотриманням граничних строків розрахунків для експорту робіт, послуг і прав інтелектуальної власності [9]. Відповідно до Постанови граничні строки розрахунків за зовнішньоекономічними операціями (на сьогодні – 365 днів) не будуть розповсюджуватися зокрема на експорт робіт, послуг (крім транспортних і страхових послуг та робіт) і прав інтелектуальної власності.

На виконання Плану завдань і заходів з реалізації Експортної стратегії України дорожньої карти стратегічного розвитку торгівлі на 2017–2021 рр. для сектору креативних індустрій розроблено Експортну стратегію за фінансової допомоги уряду Німеччини через німецьку федеральну компанію *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* у співпраці з Міжнародним торговельним центром і Громадською спілкою «Фонд підтримки реформ в Україні» [10]. Відповідно до Стратегії першочерговим завданням є створення передумов для стабільного зростання результатів реалізації експортного

потенціалу креативних індустрій, підвищення його ефективності та заохочення кооперації. На рівні державної політики Україна повинна визначити особливості та структуру індустрії, визнати її важливість для стабільного зростання національної економіки. Необхідно зазначити, що згідно зі Стратегією також передбачено створення Міжгалузевої ради креативних індустрій (МРКІ) та Української федерації асоціацій креативних індустрій (ФАКІ), яка має стати основним національним представницьким органом креативних індустрій.

Крім цього, варто виокремити легку промисловість, що є лідером серед креативних індустрій. Вітчизняні підприємства легкої промисловості нині працюють в умовах імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також Зони вільної торгівлі з ЄС. Багато організацій, проектів і програм зосереджено на підтримці малих і середніх підприємств легкої промисловості щодо питань їхньої щоденної діяльності та розвитку експорту. Зокрема: Європейський банк реконструкції і розвитку (консультації для малого бізнесу в Україні); EU4Business program; Лідерство в економічному врядуванні (LEG/LEV); Канадсько-український проект підтримки торгівлі та інвестицій (CUTIS); «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС) *Eastern Partnership SME Finance Facility*; Програми *Western NIS Enterprise Fund (WNISEF)*. Сподівання на покращення ситуації у виробництві товарів легкої промисловості внаслідок членства України у Світовій організації торгівлі (СОТ) не виправдались, що також не дало змоги українським виробникам отримати рівні можливості доступу до зовнішніх ринків. Вітчизняні підприємства легкої промисловості потребують подальшої податкової, митно-тарифної, фінансової підтримки з боку держави. До того ж актуальними лишаються питання встановлення нульової ставки ПДВ на імпорт виробничого обладнання та звільнення від оподаткування прибутку, що спрямовувався на застосування вивільнених коштів на модернізацію, розбудову, впровадження інновацій, пов'язаних з основною діяльністю та/або поверненням кредитів, використаних на зазначені цілі, та сплату процентів за ними.

Важливим документом для України, що також сприятиме підтримці бренд-орієнтованих підприємств, є нова стратегія ЄБРР для України на 2018–2023 рр. Цим документом розширюються можливості діяльності банку, що дасть змогу підвищити обсяги кредитування проектів ЄБРР, наростити інвестиції у приватний сектор. Тож для бізнесу це можливість додаткового фінансування, а також отримання підтримки на трансформацію згідно з міжнародними стандартами [11].

У контексті дослідження стратегічних орієнтирів на формування національного бренду варто згадати ще один документ щодо підтримки експорту, зокрема Програму розвитку українського експорту, що міститься у стратегії сталого розвитку «Україна–2020», схваленою указом Президента від 12.01.2015 р. [12]. З метою надання допомоги українським експортерам під час виходу на міжнародні ринки утворено

державну установу – Офіс з просування експорту України при Міністерстві економічного розвитку [13]. Основними завданнями Офісу є підтримка українського бізнесу на зовнішніх ринках шляхом розвитку експортних компетенцій, промоції українських товарів і послуг за кордоном, допомоги в налагодженні співробітництва й партнерства між українським та іноземним бізнесом.

Згідно з постановою уряду створено Раду з міжнародної торгівлі, що сприятиме формуванню зовнішньоторговельної політики та координації дій міністерств, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій з метою підтримки зростання експорту, активізації роботи з торговими партнерами та спрощення процедур міжнародної торгівлі [14]. Передбачається, що Рада з міжнародної торгівлі здійснюватиме координацію впровадження «дорожньої карти».

21 травня 2020 р. розпочала роботу оновлена Рада експортерів та інвесторів (РЕІ) при Міністерстві зовнішніх справ України [15]. Діяльність РЕІ спрямована на надання допомоги у розвитку експортного потенціалу українського приватного сектору шляхом підтримки виробництва та експортного збуту продукції, робіт і послуг в усіх галузях економіки, надання технічної (фінансової) допомоги для розвитку маркетингової діяльності, сприяння створенню інформаційної інфраструктури підприємств-експортерів.

Останнім часом активізували свою діяльність регіональні інтеграційні об'єднання, учасники яких за загального позитивного ставлення до розвитку співробітництва з третіми країнами орієнтуються на зміцнення внутрішньорегіональних зв'язків, що може мати несприятливі наслідки для України. Загострено боротьбу за ринки, безпрецедентної кількості сягнули антидемпінгові позови та санкції. Економічно розвинені держави, транснаціональні компанії об'єднуються для захисту своїх інтересів на ринках збуту готової продукції та з метою скорочення залежності від джерел сировини. Варто зазначити, що для запобігання застосуванню з боку іноземних держав та їхніх економічних угруповань антидемпінгових заходів до товарів походженням з України, а також для забезпечення сприятливих умов для експорту, оперативного здійснення заходів щодо захисту торговельно-економічних інтересів України і забезпечення її міжнародних зобов'язань схвалено утворення Департаменту захисту національного виробника [16], який налагодив досить ефективну роботу щодо захисту українських інтересів на міжнародному рівні.

Урядом України постійно вживаються системні заходи щодо забезпечення участі вітчизняних суб'єктів підприємництва в антидемпінгових і спеціальних розслідуваннях, що проводяться в інших країнах стосовно українського експорту. Уряд України самостійно або у співробітництві з підприємствами забезпечує захист законних

інтересів господарюючих суб'єктів у таких розслідуваннях, тобто українські суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності відтепер мають захист від дискримінаційних заходів з боку державних органів влади.

Для забезпечення передумов реалізації експортного потенціалу вітчизняних суб'єктів господарювання шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту організовано приватне акціонерне товариство «Експортно-кредитне агентство» (ЕКА) [17]. ЕКА створює умови для запровадження сучасних фінансових технологій у зовнішній торгівлі та механізму підтримки експорту шляхом страхування, перестраховування та гарантування; спрямовує зусилля на розвиток експорту товарів (робіт, послуг) українського походження, підвищення конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг) українського походження на світовому ринку. Для реалізації цього проекту сформовано міжвідомчу робочу групу зі створення ЕКА, до складу якої увійшли фахівці німецького банку розвитку *KfW*, фінансової установи *Euler Hermes Deutschland AG* та консалтингової компанії *PricewaterhouseCoopers (PwC)*.

Отже, інституційні перетворення у промисловості доцільно проводити тільки з точки зору економічної доцільності, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Розвиток бренд-орієнтованих виробництв залежить від конкретних умов країни, і головну роль тут повинні відігравати не незалежні ринкові сили, а державні інституції. Принципи та методи реалізації державної промислової політики – максимальна орієнтація на власні можливості; використання механізму програмно-цільового планування розвитку бренд-орієнтованих галузей промисловості. Найважливішим пріоритетом промислової політики має бути поліпшення інвестиційного клімату, оздоровлення економічного середовища, в якому діють суб'єкти господарювання.

Сильний національний бренд формується на базі сильної експортоорієнтованої економіки. Перегляд структури вітчизняного експорту на користь наукомісткого та інноваційного в контексті реалізації Експортної стратегії України створить передумови для посилення позицій національного бренду України як надійного стратегічного партнера серед розвинених країн світу.

Державна політика сприяння експорту в Україні має бути спрямована передусім на вибір найефективніших механізмів управління бренд-орієтованим комплексом на рівні органів державної влади. Стратегічною метою політики формування національного бренду є створення сприятливих економічних та організаційно-правових умов задля реконструкції та розвитку бренд-орієтованого промислового комплексу України, забезпечення узгодженості та логічної послідовності здійснення єдиної державної промислової політики, сприяння об'єднанню зусиль усіх зацікавлених сторін у розвитку України.

Здійснення заходів політики щодо стимулювання бренд-орієтованих секторів національної економіки забезпечить стабілізацію та

розширення обсягів продажу національними підприємствами продукції на зовнішніх ринках, а в стратегічній перспективі – формування розвиненої інфраструктури міжнародних економічних зв'язків, що забезпечують ефективний доступ до світових фінансових і технологічних ресурсів.

Висновки. В умовах дії всього комплексу факторів, що визначають стан і перспективи вітчизняного національного бренду, існує необхідність невідкладних кроків щодо подальшого формування цілісної системи заходів державного стимулювання бренд-орієнтованих галузей. Це, з одного боку, сприятиме ефективному подоланню наявних проблем і перешкод в їхній фінансово-господарській діяльності, з іншого – дасть можливість максимально використовувати в інтересах розвитку національного бренду позитивні зміни, що відбуваються в економіці та зовнішньоекономічній політиці України. З урахуванням зазначеного можна запропонувати розглянути можливість запровадження в Україні додаткових заходів, зокрема:

- впровадження спрощених митних процедур (нульової ставки мита, ПДВ) на імпорт для власного використання виробничого обладнання, що не виготовляється в Україні;
- створення на добровільних засадах за рахунок коштів підприємств фондів підтримки експортного виробництва;
- запровадження пільгового кредитування бренд-орієнтованих виробництв, особливо наукомісткої та високотехнологічної продукції;
- створення системи спеціалізованих страхових компаній за участю державного та приватного капіталів, зокрема іноземного, для страхування експортних ризиків, кредитів та інвестицій за кордон;
- надання підприємствам-виробникам права застосовувати певну частку валютних надходжень на просування експорту та звільнення суб'єктів господарювання від оподаткування прибутку, який спрямовувався на використання вивільнених коштів на модернізацію, розбудову, впровадження інновацій, пов'язаних з основною діяльністю та/або повернення кредитів, використаних на зазначені цілі, і сплату процентів за ними; запровадження механізму надання безвідсоткових кредитів для погашення заборгованості із заробітної плати для бренд-орієнтованих виробничих підприємств, що постраждали від протиепідеміологічних заходів і відстрочення виплати існуючих кредитів через пандемію *COVID-19*;
- для відновлення втрачених потужностей та нівелювання негативного економічного впливу зобов'язати відповідні державні та комунальні установи, підприємства та організації здійснювати процедуру публічних закупівель товарів бренд-орієнтованих секторів промисловості лише у вітчизняних виробничих підприємств;
- надання реальної підтримки виробничим підприємствам для збереження робочих місць завдяки допомозі з часткового безробіття, спростивши механізм її отримання;

- нормативно-правове забезпечення підтвердження факту форс-мажорних обставин у період пандемії *COVID-19* (без необхідності оформлення додаткових довідок);
- створення системи охорони прав інтелектуальної власності, що функціонуватиме належним чином та забезпечуватиме фінансові переваги власникам таких прав.

З метою уникнення антидемпінгових розслідувань уряду варто запроваджувати систему моніторингу експорту, надання відповідної інформації підприємствам, асоціаціям, міністерствам; забезпечити доступ експортерів до відповідних закордонних консалтингових структур. Також необхідною умовою ефективного функціонування системи розповсюдження зовнішньоторговельної інформації є формування мережі відповідних інформаційно-консультаційних служб. Доцільним є й розвиток системи інформування про сучасні досягнення у вітчизняній і закордонній науці та техніці, у передовому виробництві й підприємницькому досвіді з використанням можливостей науково-дослідних центрів. Через те, що значна частина експортної діяльності здійснюється за кордоном, важливим є закріплення зв'язків експортерів з офіційними іноземними установами як України, так і інших держав з метою забезпечення організаційної, інформаційно-консультативної, дипломатичної та іншої підтримки вітчизняного експорту.

Відповідно до завдання створення умов і механізмів надання кваліфікованої допомоги щодо експорту та з урахуванням світового досвіду органи державної влади повинні сприяти роботі галузевих асоціацій виробників та експортерів для забезпечення координації їхніх дій на зовнішньому ринку. Послідовна діяльність держави щодо зміцнення об'єднань експортерів дасть змогу надалі значно розширити та урізноманітнити форми сприяння експорту бренд-орієнтованих галузей національної економіки. Уряду доцільно також забезпечити укладання та реалізацію двосторонніх угод з країнами – торговельними партнерами в галузі взаємного визнання оцінки відповідності, розширення участі України в роботі міжнародних та європейських організацій із стандартизації та сертифікації. Важливим елементом національної політики сприяння бренд-орієнтованим виробництвам має стати організація рекламно-пропагандистських кампаній задля підтримки національних суб'єктів підприємництва з нагородженням найкращих.

За останні роки розроблено та ухвалено низку важливих документів стосовно розвитку та підтримки експорту. Метою та основним завданням є перехід до експорту наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку та успіху України на світових ринках. Отже, натеper в Україні створені базові стратегії, інститути, інструменти та механізми підтримки експорту [18]. Активна позиція держави в цих питаннях поряд з ефективним використанням у рамках політики сприяння бренд-орієнтованим виробництвам наявних конкурентних переваг надасть можливість Україні сформуванню гідний конкурентоспроможний національний бренд із забезпечення балансу взаємних інтересів задля послідовного зміцнення геоекономічного положення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Детермінанти імпортозалежності економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 2. С. 53-61.
2. Фокіна-Мезенцева К. В., Мерзла Л. І. Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі за допомогою національної стратегії експорту. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 6 (49). С.18-22.
3. Studinska G. (2019). Five Secrets of the success of branding economy, Riga, Latvia: LAMBERT Academic Publishing. 157 p.
4. Кукса В. М. Формування та позиціонування бренду «Україна» у світовому просторі. *Фінансовий простір*. 2017. № 2 (26). URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1702/17kvmusp.pdf>.
5. Штельмашенко А. Д. Семантика терміна «Бренд держави» в політології. *Політологічний вісник*. 2015. Вип. 77. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Pv_2015_77_24.pdf.
6. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі) на 2017–2021 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017, № 1017-р. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-p>.
7. Закон України 16 жовтня 2012 року № 5450-VI «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5450-17#Text>.
8. Податковий кодекс України: Закон України №2755-VI від 02.12.2010 р. Верховна Рада України. 2011. № 13-17. с. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
9. Постанова НБУ «Про встановлення винятків та (або) особливостей запровадження граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів і внесення змін до деяких нормативно-правових актів» від 14.05.2019 р. Верховна Рада України. № 67. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0067500-19#Text>
10. Експортна стратегія для сектору креативних індустрій. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b8db9113-2a3f-45fd-9677-71f9fc9170b6&title=EksportnaStrategiiaDliaSektoruKreativnikhIndustrii-doslidzhennia-UkrainskoiuMovoii&isSpecial=true>.
11. EBRD Ukraine Country Strategy 2018–2023. URL: <http://www.eu4business.eu/files/medias/ukraine-strategy.pdf>.
12. Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна–2020» від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>.
13. Наказ Міністерства економічного розвитку України «Про утворення Державної установи «Офіс з просування експорту України» та затвердження Положення про Державну установу «Офіс з просування експорту України» від 23.06.2018 р. № 864. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=891afd31-1e87-4336-b3fd-6b5923cc88c5&title=NakazMinekonomrozvitkuVid23-Chervnia2018-864-proUtvorenniaDerzhavnoiUstanoviofisZProsuvanniaEksportuUkrainiTaZatverdzhenniaPolozhenniaProDerzhavnuUstanovuofisZProsuvanniaEksportuUkraini&isSpecial=true>.

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Ради з міжнародної торгівлі» від 4.07.2017 р. № 455. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/455-2017-%D0%BF#Text>.
15. Рада експортерів. URL: <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/struktura/rada-eksporteriv-ta-investoriv-pri-mzs-ukrayini>.
16. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження Положення про департамент захисту національного виробника» від 16.12.2019 р. № 704. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0704915-19#Text>.
17. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання утворення Експортно-кредитного агентства» від 7.02.2018 р. № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2018-%D0%BF#Text>.
18. Брендбук Експортного бренда. URL: https://epo.org.ua/wp-content/uploads/Data/%D0%95%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4-%D0%B1%D1%83%D0%BA_%D0%B2%D0%B5%D0%B1.pdf.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2021.

Oleinikov Yu., Syerova L. Institutional components of the brand-oriented economy.

Background. *The development of the national brand correlates with the development of the country, its economic condition and political system, cultural and social development, the level of national security, geostrategic priorities, and integration aspirations. The rapid development of Ukraine as a full-fledged partner of international economic relations is manifested in strengthening its position in the world market of goods and services, actualizing the development of the national brand.*

Analysis of recent research and publications *has shown that despite the existence of some scientific achievements, an important scientific and practical problem of the institutional components of a brand-oriented economy remains unresolved.*

The purpose of the article is to explore the areas of institutional support for the formation of brand-oriented economy of Ukraine, as well as on their basis to propose management decisions for further formation of a comprehensive system of state incentives for brand-oriented industries.

Materials and methods. *The methods of scientific research were used: analysis, synthesis, comparison, grouping, generalization, statistical methods of estimation of dynamics and structure. The information base contains scientific publications of domestic scientists (monographs, scientific periodicals), regulations of Ukraine.*

Results. *The analysis of directions of institutional support of formation of brand-oriented economy of Ukraine is carried out. Based on the results of this study, a set of proposals was developed, in particular: introduction of simplified customs procedures for import for own use of production equipment that is not manufactured in Ukraine; creation on a voluntary basis at the expense of enterprises of funds to support export production; introduction of preferential lending for brand-oriented industries; creation of a system of specialized insurance companies; providing real assistance to industrial enterprises to save jobs through partial unemployment benefits, simplifying the mechanism for obtaining it; regulatory and legal support for confirmation of the fact of force majeure during the COVID-19 pandemic; creation of a system of protection of intellectual property rights, etc.*

Conclusion. *In the conditions of the whole complex of factors that determine the state and prospects of the domestic national brand, there is a need for urgent steps to further form a holistic system of measures of state stimulation of brand-oriented industries. This, on the one hand, will contribute to the effective overcoming of existing problems and obstacles in their financial and economic activities, on the other hand, will maximize the positive changes in the economy and foreign economic policy of Ukraine in the interests of national brand development. These provisions require further research on the mechanism of institutional support for the formation of a brand-oriented economy of Ukraine, which will determine the European and international mechanisms of state regulation of brand-oriented industries. The active position of the state in these issues, along with the effective use of existing competitive advantages in the policy of promoting brand-oriented production, will allow Ukraine to form a decent competitive national brand to ensure the balance of mutual interests in order to consistently strengthen Ukraine's geoeconomic position.*

Keywords: national brand, branding, export, export strategy.

REFERENCES

1. Mel'nyk, T. M., & Pugachevs'ka, K. S. (2019). Determinanty importo-zalezhnosti ekonomiky Ukrai'ny [Determinants of import dependence of the Ukrainian economy]. *Ekonomika ta upravlinnja nacional'nym gospodarstvom – Economics and management of the national economy*, 2, 53-61 [in Ukrainian].
2. Fokina-Mezenceva, K. V., & Merzla, L. I. (2018). Perspektyvy rozvytku zovnishn'oi' torgivli za dopomogojy nacional'noi' strategii' eksportu [Prospects for the development of foreign trade through a national export strategy]. *Naukovo-vyrobnychyj zhurnal «Biznes-navigator» – Research and production magazine «Business Navigator»*, 6 (49), 18-22 [in Ukrainian].
3. Studinska, G. (2019). Five Secrets of the success of branding economy, Riga, Latvia: LAMBERT Academic Publishing [in English].
4. Kuksa, V. M. (2017). Formuvannja ta pozycionuvannja brendu «Ukrai'na» u svitovomu prostori [Formation and positioning of the brand «Ukraine» in the world]. *Finansovyj prostir – Financial space*, 2 (26). Retrieved from <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1702/17kvmusp.pdf> [in Ukrainian].
5. Shtel'mashenko, A. D. (2015). Semantyka termina «Brend derzhavy» v politologii' [Semantics of the term «State Brand» in political science]. *Politologichnyj visnyk. – Political Science Bulletin*, (Issue 77). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/jpdf/Pv_2015_77_24.pdf [in Ukrainian].
6. Pro shvalennja Eksportnoi' strategii' Ukrai'ny («dorozhn'oi' karty» strategichnogo rozvytku torgivli) na 2017–2021 rr.: Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 27.12.2017, № 1017-r. Verhovna Rada Ukrai'ny [On approval of the Export Strategy of Ukraine («road map» of strategic trade development) for 2017-2021: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 27.12.2017, № 1017-r. Verkhovna Rada of Ukraine]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-r>. [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrai'ny 16 zhovtnja 2012 roku № 5450-VI «Pro derzhavnu pidtrymku rozvytku industrii' programnoi' produkciï» [Law of Ukraine of October 16, 2012 № 5450-VI «On state support for the development of the software industry»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5450-17#Text> [in Ukrainian].
8. Podatkovyj kodeks Ukrai'ny: Zakon Ukrai'ny №2755-VI vid 02.12.2010 r. [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine №2755-VI of December 2, 2010]. (2011). *Verhovna Rada Ukrai'ny – Verkhovna Rada of Ukraine*. 13-17. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

9. Postanova NBU «Pro vstanovlennja vynjatliv ta (abo) osoblyvostej zaprova-dzhennja granychnyh strokiv rozrahunkiv za operacijamy z eksportu ta importu tovariv i vnesennja zmin do dejakyh normatyvno-pravovyh aktiv» vid 14.05.2019 r. [Resolution of the NBU «On establishing exceptions and (or) features of the introduction of deadlines for payments for transactions of export and import of goods and amendments to certain regulations» of 14.05.2019]. *Verhovna Rada Ukrai'ny – Verkhovna Rada of Ukraine*, 67. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0067500-19#Text> [in Ukrainian].
10. Eksportna strategija dlja sektoru kreatyvnyh industrij [Export strategy for the creative industries sector]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b8db9113-2a3f-45fd-9677-71f9fc9170b6&title=EksportnaStrategiiaDliaSektoruKreativnikhIndustrii-doslidzhennia-UkrainskoiuMovoiu&isSpecial=true> [in Ukrainian].
11. EBRD Ukraine Country Strategy 2018–2023. Retrieved from <http://www.eu4business.eu/files/medias/ukraine-strategy.pdf> [in English].
12. Ukaz Prezydenta Ukrai'ny «Pro strategiju stalogo rozvytku «Ukrai'na–2020» vid 12.01.2015 № 5/2015 [Decree of the President of Ukraine «On Sustainable Development Strategy «Ukraine 2020» from 12.01.2015 № 5/2015]. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10> [in Ukrainian].
13. Nakaz Ministerstva ekonomichnogo rozvytku Ukrai'ny «Pro utvorennja Derzhavnoi' ustanovy «Ofis z prosuvannja eksportu Ukrai'ny» ta zatverdzhennja Polozhennja pro Derzhavnu ustanovu «Ofis z prosuvan-nja eksportu Ukrai'ny» vid 23.06.2018 r. № 864 [The order of the Ministry of Economic Development of Ukraine «On the establishment of the State Institution» Export Promotion Office of Ukraine «and approval of the Regulations on the State Institution» Export Promotion Office of Ukraine» dated 23.06.2018 № 864]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=891afd31-1e87-4336-b3fd-6b5923cc88c5&title=NakazMinekonomrozvitkuVid23-Chervnia2018-864-proUtvorenniaDerzhavnoiUstanoviofisZProsuvanniaEksportuUkrainiTaZatverdzhenniaPolozhenniaProDerzhavnuUstanovuofisZProsuvanniaEksportuUkraini&isSpecial=true> [in Ukrainian].
14. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny «Pro utvorennja Rady z mizhnarodnoi' torgivli» vid 4.07.2017 r. № 455 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the establishment of the Council on International Trade» dated 04.07.2017 № 455]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/455-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
15. Rada eksporteriv [*Rada eksporteriv*]. *mfa.gov.ua*. Retrieved from <https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/struktura/rada-eksporteriv-ta-investoriv-pri-mzs-ukrayini> [in Ukrainian].
16. Nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil'skogo gospodarstva Ukrai'ny «Pro zatverdzhennja Polozhennja pro departament zahystu nacional'nogo vyrobnyka» vid 16.12.2019 r. № 704 [The order of the Ministry of Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine «On approval of the Regulations on the Department of Protection of National Producers» dated 16.12.2019 № 704]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0704915-19#Text> [in Ukrainian].
17. Postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrai'ny «Pytannja utvorennja Eksportno-kredytnogo agentstva» vid 7.02.2018 r. № 65 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Issues of formation of the Export Credit Agency» dated February 7, 2018 № 65]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
18. Brendbuk Eksportnogo brenda [Brand-book of the Export brand]. *epo.org.ua*. Retrieved from https://epo.org.ua/wp-content/uploads/Data/%D0%95%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4-%D0%B1%D1%83%D0%BA_%D0%B2%D0%B5%D0%B1.pdf [in Ukrainian].

УДК 339.972:330.46

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)04](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)04)

JEL Classification: F13, F23, F51, F51

КУДИРКО Людмилак. е. н., професор, професор кафедри світової економіки Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, УкраїнаE-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-9089-7223

АНТІХОВИЧ Володимирспеціаліст з правознавства Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, УкраїнаE-mail: v.antikhovych.fmtp.051.1m.20.m.z@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-2809-4702

ФІСКАЛЬНІ «ВІЙНИ» В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ*

Виявлено взаємозв'язок між нарощуванням цифрової трансграничної торгівлі та можливостями мінімізації податків через механізми трансфертного ціноутворення та контрольованих міжнародних операцій з нематеріальними активами багатонаціональних компаній (БНК). Здійснено огляд новітніх регуляторних практик держав у напрямі міждержавної фіскальної конкуренції та фіскальних «воєн». Визнано відсутність успіхів механізмів глобальної координації щодо приєднання учасників транснаціональної торгівлі, зокрема цифрової, до загальноохоплюючого регуляторного акта стосовно встановлення єдиних правил її оподаткування.

Ключові слова: цифрова економіка, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), фіскальна оптимізація, фіскальні «війни», багатонаціональні компанії, регуляторна політика, COVID-19.

Постановка проблеми. Новітній етап розвитку глобального господарства все частіше ототожнюється з поняттям «цифрова економіка». Зокрема йдеться про зростання ролі сфери послуг у суспільному житті населення та економік як окремих країн, так і світу загалом, передусім завдяки внеску тих підсекторів, що пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ). І хоча єдиних усталених підходів до кількісного визначення цифрової економіки наразі ще не сформовано, за експертними даними вона оцінюється на рівні 4.5–15.5 % глобального ВВП [1]. Що ж до цифрової торгівлі, то, користуючись

* Стаття презентує результати дослідження авторів у рамках науково-дослідних тем, що виконувалися у 2021 р. у Київському національному торговельно-економічному університеті на замовлення та фінансування МОН України, зокрема «Потенціал імпортозаміщення в Україні за умов становлення постіндустріальної економіки» (номер державної реєстрації 0119U100625) та «Стратегія структурної переорієнтації економіки України в умовах пандемії» (номер державної реєстрації 0121U109608).

офіційною статистикою ЮНКТАД, можна принаймні зазначити, що частка товарів *ІКТ* у загальному обсязі світової торгівлі у 2019 р. досягла 12.49 %, а світовий експорт послуг, які надавалися з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, за останні десятиліття демонстрував стрімкішу динаміку, ніж весь експорт загалом, зокрема станом на 2019 р. – це близько його половини, що еквівалентно 3.2 трлн дол. США [2]. Послугами мережі Інтернет наразі користуються майже 4 млрд осіб на планеті, відповідно ступінь охоплення становить уже понад 50 % [3].

Експертні оцінки та статистика свідчать про вагомість *ІКТ*-сектору у світовому виробництві та товарообміні, що дає підстави говорити про цифровізацію світової економіки.

Інформаційно-комунікаційні технології дають новий поштовх для розвитку світової торгівлі. Разом з тим широке впровадження транс-кордонної торгівлі на основі *ІКТ* на тлі лібералізації руху капіталу та транснаціоналізації виробництва, окрім очевидних переваг і позитивних наслідків, стає викликом, а в певному сенсі й серйозною проблемою для систем державного регулювання країн, інтегрованих у світогосподарські процеси. Адже БНК, що формують міжнародні виробничі та збутові мережі, завдяки використанню *ІКТ* отримують додаткові можливості для мінімізації видатків через механізми трансфертного ціноутворення та під час здійснення контрольованих міжнародних операцій з нематеріальними активами [4].

Відтак з огляду на розширення масштабів інтернаціоналізації бізнесу та цифровізації глобальної торгівлі й економіки загалом у новітню добу можна спостерігати загострення конкуренції між державами за фіскалізацію прибутків компаній, що здійснюють міжнародні економічні операції та пошук ефективніших моделей модернізації регуляторних механізмів, релевантних новітнім викликам. Особливої актуальності зазначена проблематика набула в умовах розгортання всесвітньої пандемії *COVID-19* через безпрецедентне зростання міжнародної цифрової торгівлі та кількості запитів національних урядів на локалізацію фіскальних платежів міжнародних компаній е-торгівлі за місцем отримання прибутків задля підтримки національного бізнесу та протидії падінню доходів населення внаслідок карантинних обмежень.

Нинішні кроки низки урядів щодо підтримки своїх національних економік є настільки рішучими (і досить часто суперечать попереднім скоординованим домовленостям міжнародного рівня), що фактично спостерігається встановлення нових податкових політик щодо внутрішніх та, особливо, зовнішніх суб'єктів господарювання, які з певними пересторогами можна назвати фіскальними «війнами».

Зазначене явище в будь-якому разі не може вважатися новим у міжнародній економіці та політиці, адже вже не одне десятиліття цей термін використовувався як віддзеркалення асиметрії розподілу

глобальних фінансових ресурсів завдяки механізму офшорів та низькоподаткових юрисдикцій. Разом з тим тотальний перехід міжнародного бізнесу на високотехнологічні рішення та руйнування бар'єрів для транскордонної торгівлі, збільшення частки послуг (які є мобільнішими) у загальному ВВП як світу, так і будь-якої держави, надало класичним фіскальним «війнам» нових ознак і проявів. Зазначені особливості та спроба погодитись з тим, чи відбулися якісні зміни в окреслених процесах, визначили фокус дослідження та його мету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні аспекти цифрової торгівлі як новітнього феномена світової економіки знайшли своє відображення в публікації Е. Молчанової та К. Ковтонюк [5]. Проблематику цифрової економіки в контексті запитів на міжнародну координацію систем регулювання держав розкрито у працях Усман Ахмеда [6], Шамеля Азме, К. Фостера, Х. Ечаваррі [7].

Сучасні тенденції розвитку цифрової економіки з огляду на транскордонний трансфер об'єктів інтелектуальної власності проаналізовано в дослідженнях А. Тімнеш [8], В. Хаустова [9], Вей Цуя [10], Дж. Ганца, Д. Рейнсель [11]. Безпосередньо питаннями фіскальних регуляторних ризиків та їхніх окремих аспектів (інвестиційна безпека держави, офшоризація, впровадження Плану *BEPS*) займалася ціла низка як вітчизняних, так і закордонних учених, зокрема З. Варналій [12; 13], Є. Редзюк [14], О. Лебідь, В. Гаркуша [15], В. Марченко [16], Я. Олійник [17], Г. Уманців, І. Шушакова [4]. Водночас через посилення процесів цифровізації як на вітчизняному, так і глобальному рівнях, подальших досліджень потребують питання інституційної спроможності національних систем державного регулювання до релевантних трансформацій з урахуванням викликів сьогодення.

Метою дослідження є аналіз новітніх регуляторних практик держав у напрямі міждержавної фіскальної конкуренції та фіскальних «воєн» з огляду на процеси цифровізації світової економіки.

Матеріали та методи. Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і закордонних учених, дані аналітичних компаній та статистичних служб, міжнародних організацій. Для оцінки новітніх регуляторних практик окремих держав світу використано підходи нормативної (як має бути) та позитивної (як є де-факто) *economics*, елементи інституціонального аналізу та *Case method*.

Результати дослідження. Стрімке зростання масштабів і частки цифрових послуг у структурі глобального ВВП і торгівлі багато в чому завдячує цифровим платформам – бізнес-моделям, основою яких є використання даних та які трансформують існуючі галузі та види діяльності. *Цифрові платформи* дають змогу взаємодіяти он-лайн контрагентам як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Про їхню надзвичайну ефективність свідчить той факт, що сім з восьми найбільших за ринковою капіталізацією світових компаній застосовують платформові бізнес-моделі. У 2017 р. сукупна вартість компаній,

що працюють на базі платформ з ринковою капіталізацією понад 100 млн дол. США, перевищила, за оцінками, 7 трлн дол. США, що на 67 % більше, ніж у 2015 р. Якщо ж поглянути на динаміку ринкової капіталізації за секторами/галузями світової економіки у триваліший термін, то, за даними консалтингової компанії *PwC*, саме ТОП-100 компаній ІТ-сектору з 2009 по 2020 рр. продемонстрували зростання ринкової капіталізації більше, ніж будь-який інший сектор (+5 261 млрд дол. США), до того ж кількість компаній сектору в перодовій сотні збільшилась з 11 до 20 (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка індикаторів ринкової капіталізації
ТОП-100 глобальних компаній за секторами, млрд дол. США

Сектор	2020			2009			Зміна за період
	Місце в рейтингу	Ринкова капіталізація	Кількість компаній	Місце в рейтингу	Ринкова капіталізація	Кількість компаній	
ІТ-сектор	1	6.258	20	5	997	11	5.261
Фінанси	2	3.224	18	2	1.326	17	1.898
Здоров'я	3	2.968	19	4	1.084	14	1.884
Побутові послуги	4	2.876	10	7	305	3	2.571
Нафта та газ	5	2.428	8	1	1.929	18	499
Споживчі товари	6	2.222	13	3	1.103	15	1.119
Телекомунікації	7	782	5	6	871	10	-89
Промисловість	8	504	5	9	249	4	255
Комунальні послуги	9	118	1	10	243	4	-125
Добувна промисловість	10	92	1	8	295	4	-203
Всього	-	21.472	100	-	8.402	100	13.070

Джерело: розроблено авторами за [18].

Зокрема близько 90 % ринку пошукових систем для Інтернету належить компанії *Google*; *Facebook* займає дві третини світового ринку соціальних мереж, її платформа є найпопулярнішою серед соціальних мереж в понад 90 % країн.

Майже 40 % світових роздрібних онлайн-продажів проводять через мережу компанії *Amazon*, а через її дочірню компанію *Amazon Web Services* – приблизно таку ж частку світового ринку послуг у сфері хмарної інфраструктури. У Китаї комунікаційна мережа *WeChat* (що належить компанії *Tencent*) налічує понад мільярд активних користувачів, і її платіжна система разом з системою *Alipay* (що належить компанії *Alibaba Group*) охоплює практично весь китайський ринок платежів, здійснюваних через мережу стільникового зв'язку. Водночас на компанію *Alibaba Group* припадає, за оцінками, майже 60 % китайського ринку електронної торгівлі [1]. Отже, цифрова економіка дедалі активніше захоплює позиції того драйверу зростання, що впливає на світову економіку загалом з перспективою стати визначальним.

Попри очевидні позитивні ефекти, специфіка нової індустрії створила нові можливості для компаній, зокрема у частині методик податкової оптимізації, які є законними, разом з тим призводять до зрушення податкової бази та, як наслідок, викривлення конкуренції з тради-

ційними секторами економіки. Такі дії компаній стали можливими внаслідок того, що вартість компаній, що належать новій індустрії, дедалі більше зміщується в сферу нематеріальних активів (бренди, патенти, авторські права, торгові марки), зокрема група компаній *FAANG* (*Facebook, Apple, Amazon, Netflix* та *Google*).

Багатонаціональні компанії здійснюють дистанційні міжнародні операції з товарами та послугами – без потреби у значних фізичних ресурсах у країнах з великими споживчими ринками. До того ж виробництво нематеріальних активів вільне від традиційного зв'язку із засобами виробництва, а відтак його досить легко можна перенести з країн з високим фіскальним навантаженням в юрисдикції з низьким або нульовим рівнем. Саме ці дії у поєднанні з іншими технологічними процесами та технологіями у вигляді хмарних обчислень, впровадження віддаленого програмного забезпечення як послуги (*SAAS*) та монетизації персональних даних, зібраних із соціальних мереж, загрожують спроможності конкретних урядів збирати доходи з податку на прибуток від транскордонних операцій.

Логічним наслідком зазначених проблем, що з'явилися на початку ХХІ ст., стало включення урядів держав, інтегрованих у глобальні торговельно-виробничі та фінансові процеси, у протистояння між собою, що вилилось у поширення практик відвертого економічного націоналізму та неопротекціонізму. Складовою цього процесу стала «офшоризація» – дії деяких урядів щодо радикального зниження податків задля залучення фінансових потоків до своїх країн*. Водночас саме такі дії (створення режиму офшорів на економічній території держав) ще не варто ідентифікувати як фіскальні «війни», оскільки:

- до цієї практики долучилось обмежене коло держав, зокрема ті, економіка яких не мала ні вирішального, ні значного впливу на глобальну економіку та держави компаній-контрагентів;
- було обмежене коло дійових осіб на рівні бізнесу (до офшорних юрисдикцій не виносились материнські компанії БНК, що забезпечувало збереження центрів прибутку у країнах походження та, як наслідок, відсутність агресивних реакцій з боку урядів).

Надалі низка спільних міждержавних заходів з обмеження можливостей виводу капіталу за кордон (План *BEPS* (*Base Erosion and Profit Shifting*), Кіпрська криза (2012–2013) та низка дискредитацій можливостей збереження таємниці вкладів (так звані *Paradise Papers*, Панамські документи) призвели до стабілізації перетоку капіталів в офшорні юрисдикції та напрацювання механізмів їхнього відстеження та оподаткування. Відтак, попри наявність певних проблем щодо офшорів та вимивання національних інвестиційних ресурсів з держав, глобальний характер протистояння визначати передчасно.

* У цій статті не розглядається практика «внутрішніх офшорів», оскільки створення таких юрисдикцій всередині країни вирішує завдання внутрішньої фіскальної політики.

Для оцінки подальших регуляторних практик держав, які можна охарактеризувати як нові фіскальні «війни», доцільно скористатися кейсами окремих держав на підставі відкритої інформації в ЗМІ, що свідчать про масштаби цього процесу та відображаються в конкретних прикладах.

Першими міжнародними цифровими компаніями, що викликали занепокоєння національних фіскальних органів, стали *Apple* та *Google*, реструктуризуючи свої глобальні активи шляхом цілеспрямованого та перманентного за останні 5 років агресивного податкового планування. Це вочевидь спричинило втрати доходів у країнах з високим податком. Так, у 2016 р. *Google* заощадила (а федеральний бюджет США втратив) 3.7 млрд дол. США податків унаслідок податкового планування. *Amazon* також не сплатила в США жодного федерального податку на прибуток, водночас її прибуток у 2018 р. подвоївся та становив 11.2 млрд дол. США. *Netflix*, маючи приблизно 6 млн канадських абонентів, не сплачує федеральних податків на прибуток або споживання в Канаді. Варто зазначити, що боротьба за збільшення податкових надходжень існувала задовго до виникнення цифрової економіки*, проте нові особливості призвели до глобальних зрушень у розумінні як фіскальної конкуренції, так і необхідності створення нових підходів до оподаткування.

Первинна реакція урядів не забарилась, і 2000–2021 рр. стали роками впровадження односторонніх фіскальних рішень для оподаткування іноземних технологічних компаній. Зауважимо, що з впровадженням таких регуляторних нововведень відразу виявилась неефективність усталених податкових практик щодо оподаткування транскордонних операцій цифрової торгівлі. Одним з перших сигналів щодо необхідності формування нових підходів став той самий кейс *Apple* та гігантський штраф, накладений Єврокомісією за податкову оптимізацію в юрисдикції Ірландії. Рішенням Європейського суду загальної юрисдикції 2020 р. анульовано рішення Європейської комісії, яка у 2016 р. зобов'язала американську корпорацію *Apple* доплатити Ірландії 13 млрд євро (14.8 млрд дол. США) податків. Такий прецедент, скоріше за все, є не одиничним фактом, а лише ілюстрацією подальших конфліктів між урядами та іншими суб'єктами транснаціональної торгівлі у процесі вироблення нової картини їхніх відносин.

Зазначена подія, що за всіма ознаками є першим кроком у протистоянні, не отримала розвитку через пандемію *COVID-19*. Разом з тим вірогідність подальших подій у межах конфлікту є надзвичайно великою, оскільки проблему не розв'язано, і скоріше вперше в історії у фіскальному протистоянні беруть участь не лише уряди між собою, а уряди проти БНК, що досягли значного масштабу та впливу.

* Уперше термін вжито в бестселері Дона Тапскотта 1995 р. «Цифрова економіка: обіцянки та небезпека в епоху мережевого інтелекту», де розглядалось, як Інтернет змінить спосіб ведення бізнесу.

З урахуванням того, що левову частку найбільших технологічних компаній зосереджено в одній країні (США), вірогідна їхня підтримка з боку країни походження (котра є найбільшою економікою світу), що призводить до повної невизначеності в результатах такого протистояння з іншим конкретним урядом (чи союзом урядів, як зокрема ЄС). Ця невизначеність актуалізує будь-які прогнози з приводу розвитку як зазначеного конфлікту, так і вірогідних дій урядів, спрямованих на розв'язання окреслених задач.

Розглядаючи це питання, не можна не зупинитись на наймасштабнішому та широко впроваджуваному механізмі запобігання фіскальним «війнам», зокрема на Плані *BEPS* як спробі уніфікації податкових вимог та інструменту координації боротьби з розмиванням оподаткованої бази й виведенням прибутку з-під оподаткування. План *BEPS* є міжнародним проектом Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) й країн *G20* у 2012–2013 рр. Наразі охоплює близько 140 країн (юрисдикцій) світу та існує у вигляді рекомендацій щодо забезпечення оподаткування прибутку в державі, де фактично провадиться підприємницька діяльність, та перешкоджання штучному переміщенню прибутку до низькоподаткових юрисдикцій. *BEPS* є планом дій з 15 кроків, спрямований на запобігання агресивному податковому плануванню (табл. 2).

Таблиця 2

Складові Плану *BEPS*

Крок	Зміст та фокус заходів у відповідному напрямі
1	Рішення податкових проблем та особливості оподаткування в епоху «цифрової економіки»
2	Нейтралізація так званих «гібридних схем»
3	Підвищення ефективності правил про контрольовані іноземні компанії
4	Боротьба з розмиванням бази оподаткування через виплату відсотків та інших фінансових транзакцій
5	Загальна протидія «недобросовісній податковій практиці»
6	Запобігання зловживанням положеннями договорів про усунення подвійного оподаткування
7	Запобігання застосуванню схем штучного уникнення статусу «постійного представництва»
8	Розробка правил трансфертного ціноутворення в частині нематеріальних активів
9	Розробка правил трансфертного ціноутворення в частині ризиків і капіталу
10	Розробка правил трансфертного ціноутворення в частині інших транзакцій з високим ризиком
11	Розробка методів збору та аналізу інформації щодо розмивання податкової бази й виведення доходів з-під оподаткування
12	Впровадження правил, що вимагають розкривати «прийоми агресивного податкового планування»
13	Оптимізація вимог щодо документування трансфертного ціноутворення та національної звітності
14	Розробка та підвищення ефективності механізмів вирішення спорів між країнами з податкових питань
15	Розробка всеосяжної багатосторонньої конвенції з питань міжнародного оподаткування в цілях модифікації наявних податкових договорів між країнами

Джерело: зведено авторами на основі [19].

Принципами *BEPS* є: забезпечення узгодженості локального (місцевого) регулювання в частині його впливу на трансграничну (зовнішньоекономічну) діяльність; посилення вимог до наявних міжнародних стандартів з метою вирівнювання оподаткування з місцем економічної діяльності та утворення вартості; підвищення прозорості та визначеності для підприємств і держав.

Україна 01.01.2017 р. також долучилася до Плану дій *BEPS* (рисунки). Фактичним впровадженням Плану для України стало прийняття Закону № 466-IX 2020 р., що практично відразу отримав позначення «Податкової революції» внаслідок впровадження механізму оподаткування контрольованих іноземних компаній (КІК). Цим законом імплементовано 3, 4, 6–10, 13, 14 кроки *BEPS*, і він негайно викликав широку дискусію та навіть протистояння в середовищі експертів з боку державного управління та представників бізнесу, особливо ІТ-індустрії.



Періодизація заходів щодо імплементации Плану дій *BEPS* в Україні [20]

Зазначені дискусії точаться донині. На користь слушності голосів противників впровадження механізму *BEPS* для України говорять надзвичайно поспішні дії з боку держави щодо пом'якшення впроваджених практик, що призвело до анти-*BEPS* кроків – створення «внутрішнього офшору» Дія City – спеціального правового режиму для ІТ-індустрії, а саме: радикальне зменшення ставок оподаткування, введення податку на виведений капітал тощо [21]. Непрямим підтвердженням передчасності впровадження *BEPS* для України є поведінка деяких високорозвинених країн, які своїми діями нівелюють зусилля G20 щодо впровадження єдиного плану контролю податкових агентів.

Підсумовуючи логіку Плану *BEPS* та фактичні заходи урядів цілої низки держав, зазначимо, що вони зводяться до запобігання сплаті податків у низькоподатковій юрисдикції компаніями, які фізично знаходяться або здійснюють діяльність в іншій юрисдикції та відповідно споживають державні послуги коштом місцевих платників податків. Чи є ці дії одностайними серед світової спільноти? Чи можна стверджувати, що глобальна координація утримує слабкі прояви економічного націоналізму в контрольованих масштабах? Однозначних відповідей на ці питання допоки немає. Чимало країн за останні роки (чиї «кейси» будуть наведено нижче) відмовились зняти претензії до компаній, які сумлінно (або здебільшого сумлінно) сплачують податки в країні реєстрації/перебування та вжили низку заходів, спрямованих на повторне оподаткування їхніх прибутків або навіть доходів.

Такі кроки зумовили явище нових фіскальних «воєн», а саме: ухилення від приєднання до міждержавних угод (зокрема *BEPS*) про встановлення загальних принципів транскордонної фіскалізації або ж намагання стягнути податки всупереч досягнутим угодам. Наведемо кілька таких прикладів.

Держава Ізраїль запровадила «тест на значну економічну присутність», Словацька Республіка розширила визначення «фіксованого місця ведення бізнесу» у рамках податкових договорів для певних цифрових платформ, разом з тим Індія запровадила концепцію «значної економічної присутності» [22]. Саудівська Аравія та Індія специфічно трактують поняття «постійний представник» таким чином, що не вимагає жодної фізичної присутності. «Постійне представництво послуг» витлумачено як послуги, що використовуються або споживаються в юрисдикції джерела, зокрема послуги, що виконуються віддалено, якщо інші вимоги визначення постійного представництва виконуються [22].

Деякі країни (Греція, Філіппіни, Малайзія) запровадили стягнення роялті згідно з власним внутрішнім визначенням, вносячи до статей доходу ті, які традиційно класифікуються як прибуток від бізнесу. Таке розширення мають зокрема платежі за програмне забезпечення (у Греції та Філіппінах) і платежі за «візуальні зображення або звуки», що передаються через інформаційно-комунікаційні технології (Малайзія). Франція, Угорщина, низка інших країн запровадили збори з реклами, що надаються цифровими компаніями-нерезидентами (наприклад, *Facebook* монетизує дані користувачів, продаючи їх стороннім маркетинговим компаніям) [8]. Такі збори застосовуються незалежно від фізичної присутності у державі джерела. Так, податок з обороту Франції регулює оподатковувані операції насамперед на основі їхнього кінцевого пункту призначення, зокрема місця розташування «публічної аудиторії» (тобто глядачів) для онлайн-доставки цифрового контенту. У 2016 р. збором охоплено онлайн-відеопослуги, які надаються «безплатно» для споживачів, як-от *YouTube* (що приносить прибуток переважно від реклами, пов'язаної з відеоконтентом). Ставка податку

становить 2 %, збільшуючись до 10 % для вмісту, що має «порнографію» або «підбурювання до насильства». У звіті зазначається, що обсяг податку на рекламу в Угорщині так само в кінцевому підсумку залежить від місцеперебування цільової аудиторії (вважається Угорщиною, коли вона відображається в Інтернеті переважно угорською мовою).

Сполучене Королівство розробило окремий порядок оподаткування великих технологічних компаній-нерезидентів (із загальним доходом не менше ніж 500 млн фунтів стерлінгів на рік) податком на цифрові послуги [23]. Зокрема ставка податку розміром 2 % застосовуватиметься до валових доходів нерезидентів, що мають платформи соціальних медіа, інтернет-ринки та пошукові системи. Запропоновані цифрові податкові заходи ЄС і Великобританії використовують ставку податку до валових доходів на відміну від «звичайних» податків на прибуток, що застосовуються до чистого прибутку (тобто валових доходів за мінусом витрат на бізнес). Франція, Італія та інші країни розглядають подібні заходи, попри те, що цей підхід не відповідає прийнятним міжнародним податковим нормам і може порушувати правила недискримінації Світової організації торгівлі [10].

З 01.01.2017 р. у Російській Федерації введено податок, який зобов'язав нерезидентів сплачувати податок на додану вартість з продажу на території РФ електронних послуг: цифрового контенту, послуг зберігання та обробки інформації, реєстрації доменів і хостингу та ін., водночас вони повинні стати на податковий облік. Серед технологічних гігантів у контролюючому органі зареєструвались *Apple Distribution International, Google Commerce, Microsoft Ireland, Netflix International B. V., Wargaming Group, Bloomberg, Alibaba, Booking.com* та ін. Загалом з моменту впровадження податку на податковий облік стало 1580 компаній. За офіційними даними до бюджету такими компаніями (B2C) у 2017 р. сплачено 9.4 млрд руб., у 2018 – 12 млрд руб., у I кв. 2019 – 12 млрд руб. (70 % суми припадає на найбільші IT-компанії). Аналогічні податкові правила введено в Республіці Білорусь у 2018 р. [24].

Контрверсійні дії щодо Плану *BEPS* не обійшли й Україну. Попри активну позицію щодо уніфікації податкових вимог шляхом впровадження Плану *BEPS*, одночасно Верховною Радою України в першому читанні приймається проєкт Закону № 4184 від 02.10.2020 року «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо скасування оподаткування доходів, отриманих нерезидентами у вигляді виплати за виробництво та/або розповсюдження реклами та удосконалення порядку оподаткування податком на додану вартість операцій з постачання нерезидентами електронних послуг фізичним особам», який ЗМІ іменують як «Податок на *Google*». Прийняттям зазначеного закону передбачено збільшення надходжень до 3 млрд грн щороку в держбюджет від технологічних гігантів *Facebook, Google, Apple, Microsoft, Netflix* та інших у вигляді податків, спрогнозував голова парламентського Комітету ВРУ з питань податкової політики Д. Гетманцев [25].

За цим законопроектом шляхом виключення пп. 141.4.6 п. 141.4 ст. 141 ПК пропонується оподатковувати дохід нерезидента з джерелом його походження з України від виробництва та/або розповсюдження реклами податком на прибуток підприємств у загальному порядку, а не під час такої виплати за ставкою 20 % у джерела виплати – резидентів, і навіть фізичних осіб – підприємців, фізичних осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, або суб'єктів господарювання (юридичні особи чи фізичні особи – підприємці), що обрали спрощену систему оподаткування, які здійснюють такі виплати нерезидентам. З цією метою до ПК внесено ст. 208^{1.6} такого змісту: «База оподаткування операцій з постачання особою нерезидентом, зареєстрованою як платник податку відповідно до пункту 208^{1.2} цієї статті, електронних послуг визначається виходячи з вартості таких послуг. Податок становить 20 відсотків бази оподаткування та додається до вартості електронних послуг, крім операцій, звільнених від оподаткування податком на додану вартість. База оподаткування і сума податку визначаються в іноземній валюті (євро або долар США)».

Зазначені приклади та інші податкові нововведення руйнують принцип нейтралітету, згідно з яким немає різниці між звичайною та цифровою торгівлею. Негативний вплив цього явища відображено також і в звіті Європейської комісії, де прописано, що не повинно існувати спеціального податкового режиму для цифрової торгівлі [26]. Порухення цього принципу, окрім спотворення ринку транскордонних товарів і послуг, рано чи пізно призведе до більш витончених способів протидії з боку ТНК, неефективного податкового планування, та як наслідок – до втрат економічного росту, зниження національного та глобального рівня доходів. Нові правила також порушують принцип справедливості та ефективності, визначеності та простоти.

Крім того, неузгоджені заходи породжують більший ризик міжнародного подвійного оподаткування, оскільки вони прагнуть розширити свою податкову юрисдикцію щодо прибутку фірми-нерезидента: країна-резидент може заявити, що вона вже має юридичні повноваження відповідно до її національного податкового законодавства або податковий договір, щоб оподаткувати ці самі прибутки, що призведе до подвійного оподаткування. Наприклад, нові американські правила *GILTI* (*Global intangible low-taxed income*) мають на меті розширити вимоги США щодо іноземного прибутку, що генерується нематеріальними активами, що може суперечити претензіям США, які не оподатковують цей дохід (особливо коли відповідно до *GILTI* США визначають нематеріальний дохід без посилання на прибутковість матеріальних активів). Міжнародне подвійне оподаткування та високі витрати на дотримання норм стримують світову торгівлю, загострюючи відносини між її учасниками. Попри декларативні заяви урядів держав щодо необхідності підтримки в умовах рецесійних явищ *COVID-19* глобальну торгівлю, де-факто маємо справу з посиленням неопротекціоністських підходів і пріоритетності локального над загальним.

Висновки. Новітні фіскальні «війни», з огляду на структурні зрушення у світовій економіці, варто тлумачити як вочевидь негативне явище, в основі якого лежить багатофакторна неузгодженість між державами – суб’єктами світової спільноти, зумовлена економічними, політичними, організаційними та навіть дипломатичними перешкодами. У підсумку створюються передумови для протидії приєднанню всіх учасників транснаціональної торгівлі, зокрема й цифрової, до глобального регуляторного акта щодо встановлення єдиних правил оподаткування такої торгівлі.

Як наслідок, спостерігаються прояви нового економічного націоналізму, коли уряди держав намагаються самостійно виходити зі стану, внаслідок якого певний сектор економіки є «недооподаткованим». Результат цих зусиль призводить до прямо протилежних наслідків, зокрема надмірної фіскалізації цифрової економіки, викривлення конкуренції у цій галузі, створення антиконкурентного середовища. Зазначені викривлення є унікальними для кожної країни, ініціюють подальші намагання урядів виправити ситуацію шляхом нових обмежень чи стягнень. Це підживлює підґрунтя для нових фіскальних «воєн».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital economy report. 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf.
2. Офіційний веб-сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=158358>.
3. Офіційний сайт спеціалізованого агентства ООН по ІКТ, ITU-D. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>.
4. Уманців Г., Шушакова І. Контрольовані операції з нематеріальними активами у контексті плану дій BEPS. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 1. С. 101-118. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(135\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(135)08).
5. Молчанова Е., Ковтонюк К. Моделі диджитал-торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 56-72. URL: DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)04](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)04).
6. Ahmed Usman (2019). The Importance of Cross-Border Regulatory Cooperation in an Era of Digital Trade. *World Trade Review*. Vol. 18, Special Issue S1. Digital Trade, April 2019. PP. 99-120. URL: <https://doi.org/10.1017/S1474745618000514>.
7. Azmeh Shamel, Foster Christopher, Echavarrri Jaime (2020) The International Trade Regime and the Quest for Free Digital Trade. *International Studies Review*. Vol. 22, Issue 3, September 2020, PP. 671-692. URL: <https://doi.org/10.1093/isr/viz033>.
8. Adam B. Thimmesch. Transacting in Data: Tax, Privacy, and the New Economy, 94 *Denv. L. Rev.* 145 (2016). URL: <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=dlr>.
9. Хаустов В. Глобальні тенденції розвитку цифрової економіки в контексті вагомості інтелектуальної власності. *Економічна теорія*. 2020. № 2. С. 67-79.
10. Wei Cui, The Digital Services Tax: A Conceptual Defense / Allard Research Commons, 2018. URL: https://commons.allard.ubc.ca/fac_pubs/470.

11. Gantz J., Reinsel D. The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East. December 2012. URL: <https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2012iview/index.htm>.
12. Varnalii Z., Onyshchenko S. Ukraine budget security: foundations and directions of provision in terms of digital economy development. Economic security at risks: findings from the digitalization of national economy. University of Economy in Bydgoszcz. Poland Publishing House. 2019. 316 p. P. 214-236.
13. Варналій З. С., Лютий І. О., Тропіна В. Б. Інвестиційна безпека України в умовах фінансової глобалізації. Модернізація державних фінансів України в контексті європейського вибору. Чернігів: ЧНТУ. 2019. 312 с. С. 140-157.
14. Редзюк Є. В. Офшоризація світової економіки: перспективи для України і світу. *Вісник асоціації докторів філософії України*. 2015. № 01. URL: <http://aphd.ua/publication-34>.
15. Лебідь О. В., Гаркуша В. О. Особливості діяльності офшорних зон та їх роль у системі світових фінансових центрів. *БізнесІнформ*. 2019. № 11. С. 290-296. URL: DOI <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-290-296>.
16. Марченко В. Б. Приєднання до плану BEPS та розвиток податкового контролю трансфертного ціноутворення в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. № 4. С. 176-181.
17. Олійник Я. В. Інституціональні засади організації бухгалтерського обліку в умовах міжнародної інтеграції. Київ: Лазуріт-Поліграф, 2014. 320 с.
18. Global Top 100 companies by market capitalisation URL: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-2020.pdf> 2.
19. Base erosion and profit shifting. URL: <http://www.oecd.org/tax/beps>.
20. Офіційне видання Державної фіскальної служби України в URL: http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2020/pdf/2020_BEPS.pdf
21. Дія Сіті. URL: <https://city.diia.gov.ua>.
22. OECD/G20 Tax Challenges Arising from Digitalisation. Interim Report / Inclusive Framework on BEPS. 2018. URL: <https://www.oecd.org/tax/tax-challenges-arising-from-digitalisation-interim-report-9789264293083-en.htm>.
23. Corporate tax and the digital economy: position paper update. 2018. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/689240/corporate_tax_and_the_digital_economy_update_web.pdf.
24. Пояснювальна записка до проекту Закону України про внесення змін до Податкового кодексу України щодо скасування оподаткування доходів, отриманих нерезидентами у вигляді виплати за виробництво та/або розповсюдження реклами та удосконалення порядку оподаткування податком на додану вартість операцій з постачання нерезидентами електронних послуг фізичним особам. URL: <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=70112&pf35401=536310>.
25. Гетманцев Д. Як Україна оподаткуватиме Facebook та Netflix. 2021. URL: <https://hromadske.ua/posts/getmancev-rozpoviv-yak-ukrayina-opodatkovuvatime-facebook-ta-netflix>.
26. Expert group on taxation and the digital economy, report of the commission expert group on the taxation of the digital economy. 2014. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/good_governance_matters/digital/report_digital_economy.pdf.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2021.

Kudyrko L., Antikhovych V. Fiscal «wars» in the conditions of the global digital economy formation.

Background. Along with increasing share of ICT services in global production and trade, additional possibilities have been provided for MNCs to minimize taxes through transfer pricing mechanisms and controlled international transactions for intangible assets. These processes lead to leaching of financial and investment resources from countries in conditions of extremely high demand for their accumulation. The latest regulatory practices of state governments demonstrate the renaissance of economic nationalism in the form of intensified interstate fiscal competition.

The **aim** of this article is to assess the impact of digitalization of the world economy onto the possibilities of fiscal optimization of the MNC and analysis of the latest regulatory practices of state governments through direction of interstate fiscal competition and fiscal «wars».

Materials and methods. The information base of the study was scientific foreign and domestic scholars' publications; data from analytical companies and statistical services; international organizations. The approaches of normative and positive economics, elements of institutional analysis and Case method were used.

Results. The article identifies the impact of digitalization of global trade and production on the processes of optimizing fiscal payments by international companies. Systematization and estimation of certain international regulatory practices on digital trade taxation have been carried out and their content has been identified as new fiscal «wars».

Conclusion. Recent fiscal «wars» as a factor influencing the world economy should be recognized as a negative phenomenon based on multifactorial differences between countries caused by economic, political, organizational and diplomatic obstacles. Despite targeted steps, there are currently no preconditions for the accession of all participants in transnational trade, including digital, as a general regulatory act to establish uniform rules for its taxation.

Keywords: digital economy, information and communication technologies (ICT), fiscal optimization, fiscal «wars», multinational companies (MNC), regulatory policy, COVID-19.

REFERENCES

1. Digital economy report. 2019. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf [in English].
2. Oficijnyj veb-sajt Konferencii' OON z torgivli ta rozvytku (UNCTAD) [Official website of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)]. Retrieved from <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=158358> [in Ukrainian].
3. Oficijnyj сайт specializovanogo agentstva OON po IKT, ITU-D [Official site of the UN specialized agency for ICT, ITU-D]. Retrieved from <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx> [in Ukrainian].
4. Umanciv, G., & Shushakova, I. (2021). Kontrol'ovani operacii' z nematerial'nymy aktyvamy u konteksti planu dij BEPS [Controlled transactions with intangible assets in the context of the BEPS action plan]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 1, 101-118. DOI: 10.31617/visnik.knute.2021(135)08 [in Ukrainian].

5. Molchanova, E., & Kovtonjuk, K. (2021). Modeli dydzhytal-torgivli [Models of digital trade]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*. № 2. S. 56-72. Serija. Ekonomichni nauky – Series: Economic sciences. DOI: 10.31617/zt.knute.2021(115)04 [in Ukrainian].
6. Ahmed Usman (2019). The Importance of Cross-Border Regulatory Cooperation in an Era of Digital Trade. *World Trade Review*. Vol. 18, Special Issue S1. Digital Trade, (pp. 99-120). DOI: 10.1017/S1474745618000514 [in English].
7. Azmeh Shamel, Foster Christopher, Echavarri Jaime (2020) The International Trade Regime and the Quest for Free Digital Trade. *International Studies Review*. Vol. 22. Issue 3, (pp. 671-692). DOI: 10.1093/isr/viz033 [in English].
8. Adam B. (2016). Thimmesch. Transacting in Data: Tax, Privacy, and the New Economy, 94 *Denv. L. Rev.* 145. Retrieved from <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=dlr> [in English].
9. Haustov, V. (2020). Global'ni tendencii' rozvytku cyfrovoi' ekonomiky v konteksti vagonosti intelektual'noi' vlasnosti [Global trends in the digital economy in the context of the importance of intellectual property]. *Ekonomichna teorija – Economic theory*, 2, 67-79 [in Ukrainian].
10. Wei, Cui (2018). Digital Services Tax: A Conceptual Defense / Allard Research Commons. Retrieved from https://commons.allard.ubc.ca/fac_pubs/470 [in English].
11. Gantz, J., & Reinsel, D. (2012). The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows, and Biggest Growth in the Far East. December Retrieved from <https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2012iview/index.htm> [in English].
12. Varnalii, Z., & Onyshchenko, S. (2019). Ukraine budget security: foundations and directions of provision in terms of digital economy development. *Economic security at risks: findings from the digitalization of national economy*. University of Economy in Bydgoszcz. Poland Publishing House, (pp. 214-236) [in English].
13. Varnalij, Z. S., Ljutyj, I. O., & Tropina, V. B. (2019). Investycijna bezpeka Ukrai'ny v umovah finansovoi' globalizacii'. Modernizacija derzhavnyh finansiv Ukrai'ny v konteksti jevropejskogo vyboru [Investment security of Ukraine in the conditions of financial globalization. Modernization of public finances of Ukraine in the context of the European choice]. Chernigiv: ChNTU, (pp. 140-157) [in Ukrainian].
14. Redzjuk, Je. V. (2015). Ofshoryzacija svitovoi' ekonomiky: perspektyvy dlja Ukrai'ny i svitu [Offshorization of the world economy: prospects for Ukraine and the world]. *Visnyk asociacii' doktoriv filosofii' Ukrai'ny – Bulletin of the Association of Doctors of Philosophy of Ukraine*, 1. Retrieved from <http://aphd.ua/publication-34> [in Ukrainian].
15. Lebid', O. V., & Garkusha, V. O. (2019). Osoblyvosti dijial'nosti ofshornyh zon ta i'h rol' u systemi svitovyh finansovyh centriv [Features of offshore zones and their role in the system of world financial centres]. *BiznesInform – BusinessInform*, 11, 290-296. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-11-290-296 [in Ukrainian].
16. Marchenko, V. B. (2018). Pryjednannja do planu BEPS ta rozvytok podatkovogo kontrolju transfertnogo cinoutvorennja v Ukrai'ni [Joining the BEPS plan and developing tax control of transfer pricing in Ukraine]. *Porivnjal'no-analitychne pravo – Comparative and analytical law*, 4, 176-181 [in Ukrainian].
17. Olijnyk, Ja. V. (2014). Instytucional'ni zasady organizacii' buhgalters'kogo obliku v umovah mizhnarodnoi' integracii' [Institutional principles of accounting in the context of international integration]. Kyi'v: Lazurit-Poligraf. [in Ukrainian].
18. Global Top 100 companies by market capitalisation Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-2020.pdf> 2 [in English].
19. Base erosion and profit shifting. Retrieved from <http://www.oecd.org/tax/beps> [in English].
20. Oficijne vydannja Derzhavnoi' fiskal'noi' sluzhby Ukrai'ny [Official publication of the State Fiscal Service of Ukraine]. Retrieved from http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2020/pdf/2020_BEPS.pdf [in Ukrainian].

21. Dija Siti [Action Siti]. Retrieved from <https://city.diia.gov.ua> [in English].
22. OECD/G20 Tax Challenges Arising from Digitalisation. Interim Report/ Inclusive Framework on BEPS. 2018. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/tax-challenges-arising-from-digitalisation-interim-report-9789264293083-en.htm> [in English].
23. Corporate tax and the digital economy:positionpaper update. 2018. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/689240/corporate_tax_and_the_digital_economy_update_web.pdf [in English].
24. Pojasnjuval'na zapyska do projektu Zakonu Ukrainy pro vnesennja zmin do Podatkovogo kodeksu Ukrainy shhodo skasuvannja opodatkovannja dohodiv, otrymanyh nerezydentamy u vygljadi vyplaty za vyrobnytvo ta/abo rozpovsjudzhennja reklamy ta udoskonalennja porjadku opodatkovannja podatkom na dodanu vartist' operacij z postachannja nerezydentamy elektronnyh poslug fizychnym osobam [Explanatory note to the draft Law of Ukraine on Amendments to the Tax Code of Ukraine on Abolition of Taxation of Income received by non-residents in the form of payment for production and / or distribution of advertising and improvement of value added tax procedure for non-resident on supply of electronic services to individuals]. Retrieved from <https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=70112&pf35401=536310> [in Ukrainian].
25. Getmancev, D. (2021). Jak Ukrai'na opodatkovuvatyme Facebook ta Netflix [How Ukraine will tax Facebook and Netflix]. Retrieved from <https://hromadske.ua/posts/getmancev-rozpoviv-yak-ukrayina-opodatkovuvatime-facebook-ta-netflix> [in Ukrainian].
26. Expert group on taxation and the digital economy, report of the commission expert group on the taxation of the digital economy. 2014. Retrieved from https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/good_governance_matters/digital/report_digital_economy.pdf [in English].

УДК 339.94:004 | DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)05](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)05)

JEL Classification L86

НІЖЕЙКО КостянтинE-mail: konstantin.nizheyko@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2925-1140

аспірант кафедри світової економіки КНТЕУ,

директор ТОВ «ВАЙЗ-УКРАЇНА»

вул. Туполева, 8, м. Київ, 04128, Україна

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ В ІТ-СФЕРІ

Охарактеризовано риси міжнародних стратегічних альянсів як форми співпраці компаній в ІТ-сфері. Обґрунтовано переваги й недоліки міжнародних стратегічних альянсів ІТ-сфери, що залежать від позиції, яку займають партнери за створення МСА. Доведено необхідність ретельного обґрунтування рішень про вступ вітчизняних компаній ІТ-сфери в міжнародний стратегічний альянс.

Ключові слова: альянси, міжнародний стратегічний альянс, форма співпраці, ІТ-сфера, переваги, недоліки.

Постановка проблеми. Відносини між компаніями у сфері інформаційних технологій (ІТ) у глобальній економіці сьогодні різняться багатством змісту та різноманітністю форм, від жорсткої конкуренції до тісних взаємовигідних партнерств. Сучасний стан української ІТ-індустрії сприяв виникненню у вітчизняних суб'єктів стійкого бажання та прагнення до об'єднання з іноземними ІТ-компаніями. Міжнародний стратегічний альянс (МСА) є однією з форм такого об'єднання, що є найперспективнішим напрямом розвитку компаній. Шляхом такого об'єднання компанії освоюють нові технології, здійснюють міжгалузеві новаторські проекти, долають кордони країн та економічних блоків, освоюють міжнародні ринки збуту, адаптуються до умов державного регулювання ринку та конкуренції тощо.

Участь у МСА є простим та ефективним способом поширення сфери діяльності ІТ-компаній, розповсюдження перевірених брендів на нові ринки, збільшення їхньої кількості на освоєних цільових ринках, зростання клієнтської бази, створення нових інформаційних продуктів, товарів завдяки об'єднанню всіх партнерських ресурсів. Водночас спільне ведення бізнесу з іноземними партнерами вимагає пильної уваги. Набуття членства в міжнародному стратегічному альянсі без попереднього планування може мати не лише переваги, але й отримати наявні втрати, які досить часто ігноруються й не прораховуються наперед вітчизняними представниками ІТ-індустрії.

Передумови переосмислення проблем міжфірмової взаємодії в умовах глобалізації виникають через більшу відкритість вітчизняної економіки та її інтеграцію у світове господарство. Вітчизняні ділові представники сфери інформаційних технологій пильніше ставляться до довготривалих взаємовигідних міжнародних партнерств як до джерела

конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це насамперед актуалізує наукові дослідження, присвячені міжнародним стратегічним альянсам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здебільшого дослідженням причин утворення стратегічних альянсів, розвитку, перспектив співпраці та найпривабливіших сфер формування ІТ-індустрії приділяли увагу закордонні вчені. Так, К. Фатехі та Ч. Чой [1] оцінювали факти, що стимулюють компанії вступати в стратегічні альянси для обміну ресурсами, технологіями та навіть операційними ризиками. Автори прийшли до висновку, що основним спонукальним мотивом досліджуваної взаємодії є нестача внутрішніх резервів у підприємств для виконання запланованих цілей. Ч. Лі та Д. Ройер [2] провели емпіричний аналіз понад 1000 міжнародних стратегічних альянсів за участю компаній з 30 країн світу. Отримані результати свідчать про важливість корупції як одного з аспектів інституційного середовища, що з'ясовує можливості та ризики компаній у разі вступу в МСА. Дослідження І. Масуда, А. Бузович та І. Владимирової [3] присвячено вивченню характерних рис МСА. Науковці дають загальне визначення «міжнародному стратегічному альянсу» й окреслюють ключові фактори успіху та невдач стратегічних альянсів, які можуть бути використані менеджерами в усіх етапах планування життєвого циклу альянсу. Д. Рю та М. Кім [4] розглядають причини впливу фінансових криз на функціонування міжнародних стратегічних альянсів. Результати дослідження показують, що дії розрізняються залежно від типів МСА і залежать від ринкових умов. У нестабільних ринкових умовах попит на МСА істотно зростає внаслідок ліцензування, яке має позитивніший вплив на результати діяльності компаній, ніж спільні підприємства.

Не залишили поза уваги питання МСА й вітчизняні вчені. А. Касич та Ю. Чумаченко [5] досліджували проблему визначення основних типів, видів та мотивів створення стратегічних альянсів, зазначаючи їхні переваги та недоліки. Авторами зосереджено увагу на участі українських компаній у МСА на сучасному етапі. Праця В. Орлова, А. Петрашевського, К. Драгана та К. Статірова [6] присвячена визначенню факторів формування стратегічних альянсів на сучасному етапі розвитку світової економіки, встановлено переваги та недоліки їхнього створення. Обґрунтовано, що синергетичний ефект від створення стратегічних альянсів через розширення асортименту, спектра послуг, покращення технологій та завдяки спільним маркетинговим зусиллям дає змогу обігнати своїх конкурентів і стати лідером на ринку.

Проте варто зазначити, що не вирішеними залишаються питання, пов'язані з перевагами та недоліками міжнародних стратегічних альянсів насамперед у сфері інформаційних технологій.

Метою статті є дослідження переваг і недоліків створення міжнародних стратегічних альянсів у сфері інформаційних технологій.

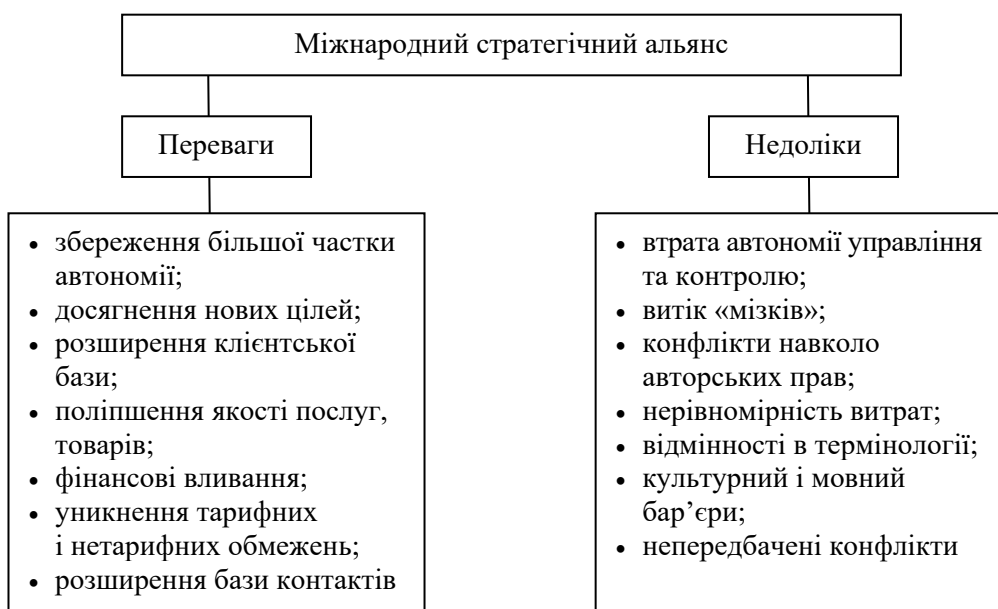
Матеріали та методи. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних науковців, доробки вчених-економістів та управлінців щодо діяльності міжнародних стратегічних альянсів.

Дослідження проведено з використанням методів теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, що дало змогу встановити переваги та недоліки створення міжнародних стратегічних альянсів у сфері інформаційних технологій.

Результати дослідження. Створення МСА змінює характер конкуренції, зумовлює частіше конкурування груп компаній, а не поодиноких фірм. Не можна погодитись з Р. Уоллесом, який стверджує, що створення спільних підприємств і стратегічних партнерств – це одна з наймогутніших стратегій, що забезпечує просування компаній до економічного процвітання [7, с. 38]. Міжнародні стратегічні альянси відкривають доступ до нових можливостей для підприємств будь-якого розміру та діяльності, зокрема й тих, які залучені у сфері інформаційних технологій. Розвиток комунікаційних технологій дає змогу безперешкодно спілкуватися, обмінюватись величезними обсягами інформації і як наслідок – формувати МСА партнерам з різних країн, навіть з тими, що суттєво відрізняються за рівнем розвитку. Новостворені МСА виходять на макрорівень ведення бізнесу й конкурують з корпораціями-лідерами.

Компанії сфери інформаційних технологій частіше надають перевагу міжнародним стратегічним альянсам, ніж іншим типам відносин (за винятком аутсорсингу), оскільки їхні відносини, маючи спільну мету, будуються на засадах партнерства.

Міжнародні стратегічні альянси ІТ-сфери мають свої переваги та недоліки (рисунк) проти інших форм довгострокових угод між двома та більше партнерами.



Характеристика міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері

Джерело: розроблено автором.

Варто докладніше зупинитися на ключових *перевагах* щодо створення міжнародних стратегічних альянсів ІТ-сфери.

Збереження більшої частки автономії. Сучасні компанії ІТ-індустрії надають перевагу вступу у МСА, оскільки всі члени альянсу зберігають свою формальну структуру та вертикаль управління. На відміну від злиття та поглинання, ця форма об'єднання дає змогу досягти тих самих цілей, але з меншими фінансовими й організаційними витратами, без зміни управлінської структури членів альянсу та зі збереженням за ними повного контролю. МСА майже відразу після створення дає змогу вивести діяльність на високий рівень через відсутність періоду адаптації колективу, який є в разі злиття та поглинання.

Досягнення нових цілей. МСА ІТ-сфери створюють для досягнення певних цілей, які раніше для партнерів по альянсу вважалися недосяжними чи недоступними, проте, об'єднуючись у МСА, можуть бути успішно реалізовані. До того ж діяльність в альянсі може визвати ефект синергії, тобто партнери отримують більший результат, ніж у разі простого об'єднання ресурсів (1 + 1 буде більше, ніж 2).

Розширення клієнтської бази. На сьогодні споживачі охоче купують товари відомих брендів. Така ситуація особливо помітна на регіональних ринках, де перевага надається товарам під регіональним брендом, навіть якщо ці товари мають знижені характеристики чи гірші властивості проти наявних аналогів. Тож наразі на ринку випереджають бренди, до яких споживачі звикли, яким довіряють і ставляться лояльно до виробників таких брендів. За створення МСА така лояльність поширюється на всіх партнерів альянсу, тож інформація про формування МСА не зберігається в таємниці, а максимально поширюється в ЗМІ. Партнери діляться лояльністю своїх клієнтів, отримуючи натомість лояльність клієнтів інших членів альянсу. Це розширює існуючу клієнтську демографічну базу, навіть якщо партнери вже займають ніші на бездоганих внутрішніх ринках.

Поліпшення якості послуг, товарів. МСА ІТ-сфери надають нові можливості для створення нових ідей і запозичення вже реалізованих на практиці партнерами щодо наявних продуктових лінійок чи обслуговування. Участь в МСА надалі дає змогу поліпшити якість окремих продуктів чи послуг, вироблених партнерами. Це не лише надає компаніям-учасникам та альянсу загалом переваги перед іншими конкурентами на ринку, але й сприяє збільшенню прибутку. Завдяки спільному досвіду та розробленню нових ідей партнери вдосконалюють виробничі процеси, налагоджують відносини з новими постачальниками, знижують витрати у своїх торгових мережах. Як свідчить міжнародний досвід, близько 60 % усіх МСА припиняють своє існування, не досягнувши поставлених цілей протягом двох років після створення. Проте навіть у, так би мовити, невдалих альянсах зафіксовано високий рівень взаємопроникнення інноваційних технологій, що загалом сприяє підвищенню якості наданих послуг, вироблених товарів та виживанню в майбутньому компаній поза діяльності в альянсі.

Фінансові вливання. МСА ІТ-сфери можуть надавати фінансову допомогу в межах альянсу: на підставі однієї з умов участі компанії в МСА, внаслідок зниження пайової участі в отриманні прибутку; через певні преференції для тієї компанії, яка надає фінансову допомогу. Здебільшого для представників української ІТ-індустрії участь в МСА на умовах отримання фірмою фінансових вливань завдяки своїм правам або частині майбутнього прибутку є прийнятним кроком, оскільки гарантує існування фірми незалежно від подальшого досягнення цілей МСА.

Уникнення тарифних і нетарифних обмежень. У різних країнах світу діє відмінне одне від одного законодавство як поверхнево, так й істотно. Ця обставина дає змогу компаніям-учасникам МСА на підставі законодавства своїх країн уникати партнерами заходів контролю, пов'язаних з виходом на ринок. Деякі юрисдикції внаслідок такого партнерства дають можливість учасникам МСА уникати тарифів і зборів за вихід на внутрішній ринок. Навіть якщо зазначені переваги обмежені, члени альянсу все одно отримують перевагу через зменшення витрат на вивчення ринку, дослідження внутрішньої правової бази та інших бар'єрів, що виникають перед ними в разі виходу на новий ринок.

Розширення бази контактів. МСА ІТ-сфери допомагають компаніям поширювати мережеву базу контактів по всьому світу. Додаткові політичні контакти (як офіційні, так і неофіційні), які встановлюються через такі партнерства, можуть бути однією з найцінніших переваг цієї форми довгострокових угод між двома й більше партнерами.

Зазначені переваги є лише основною частиною того, що можуть отримати фірми-учасниці МСА.

За результатами аналізу вітчизняної й закордонної практики створення та функціонування МСА в ІТ-сфері розглянемо основні *недоліки*.

Втрата автономії управління і контролю. Під час створення МСА партнери беруть спільну участь в його управлінні. Тож кожен учасник втрачає частку управлінської автономії, оскільки одним з елементів функціонування таких альянсів є узгодження між партнерами управлінських рішень вищого рівня. Партнери по суті втрачають свою незалежність, зокрема й здатність в односторонньому порядку опрацювати результати діяльності свого партнера. Партнери по МСА контролюють виконання рішень нижчого й середнього рівня у структурі своїх організацій, які вони можуть не погоджувати з партнером, але результат яких спрямований на досягнення узгоджених рішень вищого рівня. Отже, жоден партнер не може в односторонньому порядку управляти й контролювати результат діяльності всього міжнародного стратегічного альянсу на всіх його рівнях.

Крім того, у партнерів по альянсу змінюється стиль управління, до якого додається новий – спільний – рівень. Нездатність зрозуміти та сприйняти «новий стиль» управління є перешкодою на шляху до успіху міжнародного стратегічного альянсу ІТ-сфери. Для створення

успішних МСА необхідно корегувати стиль управління. Адаптація «нового стилю» управління вимагає зміни корпоративної культури, яка має ініціюватися та підтримуватися не лише вищим керівництвом компаній і ТОП-менеджерами, а й менеджерами нижчих управлінських рівнів.

Витік «мізків». Створення МСА в ІТ-сфері сприяє взаємному спілкуванню персоналу партнерів по альянсу, що може призвести до зміни роботодавця персоналом, який отримує нижчу заробітну плату, надбавки, соціальний пакет тощо. З огляду на специфіку роботи та цілі МСА в ІТ-сфері, які здебільшого пов'язані зі створенням нових інформаційних продуктів і стандартів, географічне становище співробітника не відіграє особливої ролі під час виконання ним своїх функціональних обов'язків. Як показує практика, креативніші, працелюбніші та неординарні фахівці-айтішники проживають у менш розвинених, бідних країнах, отже, місцеві компанії, на які вони працюють, не можуть виплачувати їм заробітну плату американського чи європейського рівня. Практика переманювання висококваліфікованих співробітників є загальноновизнаною та успішно застосовується на практиці, оскільки не вважається в рамках корпоративної етики «негідною справою».

Конфлікти навколо авторських прав. Результативна взаємодія в рамках МСА передбачає або виробництво нових інформаційних продуктів і стандартів, або просування окремих продуктів та послуг на певному ринку, що часто створює конфлікт щодо належності прав на інформаційний продукт, стандарт, виробничу площадку або відповідні патенти й товарні знаки. Нерідко МСА завершує своє існування на підставі взаємних звинувачень серед партнерів по альянсу, які переростають у судові позови, що істотно знижує вигоду від переваг за укладення такого типу угоди.

Нерівномірність витрат. У рамках МСА, які формуються в ІТ-сфері, один з партнерів часто має значну частку всіх витрат, викликаних створенням і функціонуванням альянсу. Не кожен партнер за формажорних обставин може безболісно пережити перевитрату коштів однаково з іншими партнерами для розв'язання певної проблеми, що може призвести в рамках одного і того ж МСА до отримання одними партнерами лише переваг, водночас решта буде боротися за те, щоб хоча б залишатися «на плаву». Навіть передбачена договором про створення МСА специфіка розподілу вигоди, яка отримується завдяки альянсу, може опинитися під питанням, оскільки партнер, який не може внести фінанси, буде «платити» чимось іншим – часткою прибутку, авторським правом, майном тощо. Крім того, фінансово стійкіший партнер завжди матиме бажання підвищити витрати, щоб загнати своїх партнерів у борги та отримати в рамках МСА більше управлінських і контрольних повноважень. Якщо повноваження щодо прийняття рішень зазнають змін, то слабший партнер буде змушений діяти згідно з волею сильнішого – домінуючого партнера. Наприклад, використовувати в рамках виконання своїх зобов'язань у МСА технологію домінуючого

партнера, яка відрізнятиметься від його власної, або комбінацію власної технології та технології партнера. Це, швидше за все, вплине на стабільність бізнесу, оскільки бізнес завжди зазнає невизначеності за використання нових технологій.

Відмінності в термінології. Через те, що МСА укладаються між партнерами – представниками різних країн, вони у своїй діяльності спираються на законодавчу базу, категорії та терміни, які можуть істотно відрізнятися між собою. Використання під час створення МСА базового договору однієї зі сторін, а не опрацювання його «з нуля», може призвести до виникнення різночитань у положеннях договору після його укладення, істотних труднощів за їх реалізації на практиці та, в кінцевому підсумку, до розбіжностей з приводу тривалості партнерства. Вітчизняна практика функціонування міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері свідчить про те, що українські компанії, які є партнерами МСА, не складають таких договорів самостійно або навіть спільно зі своїми партнерами, а підписують готові.

Культурний та мовний бар'єри. Культурний конфлікт є найсерйознішою проблемою, з якою наразі стикаються фірми-учасниці МСА ІТ-сфери. У світі налічується понад 250 країн, кожна з яких має свої культурні відмінності – як поверхневі, так і глибинні. Глибинні пов'язані з релігією, законодавством, правилами поведінки в суспільстві та відповідно в бізнесі. Тож усі країни можна поділити на кілька груп з загальними для них рисами (риси глобальних культур), в глобальному плані їхні культури будуть дуже схожими (зокрема культура європейських країн серед окремих країн Європи буде подібною, оскільки має спільне коріння). Аналогічну паралель можна провести й з культурою азійських країн чи країн «арабського світу». Глобальні культури дуже відрізняються між собою, тож коли компанії вступають у партнерські відносини, вони завжди зустрічаються з відмінностями не лише в часових поясах, а й в культурі. Це особливо очевидно в міжнародних стратегічних альянсах ІТ-сфери, учасниками яких є європейські компанії та їхні азійські колеги. Культурні протиріччя важко подолати, тож у разі їх виникнення сторони часто перекладають провину одна на одну, що не розв'язує проблему, додаючи напруженості і без того складним відносинам. Отже, для запобігання конфлікту культур варто будувати та розвивати відносини в МСА, базуючись на культурні універсалиї, загальні для всіх без винятку країн.

Мовний бар'єр також істотно ускладнює взаємодію партнерів у рамках альянсу. Дуже важливо, щоб персонал фірм, що працюють спільно, міг ефективно комунікувати між собою, розуміти один одного, інакше їхня взаємодія буде малоефективною. Мовні бар'єри є основою затримок за функціонування МСА та розчарувань результатами його діяльності загалом. За створення МСА ІТ-сфери загальноприйнятою для спілкування є англійська мова. Проте проблема виникає тоді, коли англійська не є однією з основних мов спілкування для

партнерів по альянсу, оскільки в разі подвійного перекладу інформація зазнаватиме суттєвого спотворення. Наприклад, українська фірма співпрацює з колегою з Японії, спілкування відбувається англійською. Крім того, не завжди персонал нижчої та середньої ланки володіє іноземною мовою на достатньому рівні для безперешкодного спілкування. Цей факт є однією з основних перешкод взаємодії вітчизняних представників ІТ-індустрії зі своїми закордонними колегами.

Непередбачені конфлікти. МСА є результатом розуміння, досягнутого між компаніями, які ризикнули оформити свої відносини у вигляді альянсу. Проте, якими б не були відносини між партнерами і як би детально не були прописані документи, що регулюють його діяльність, вони не в змозі охопити кожну деталь, яка буде супроводжувати діяльність альянсу. Виникнення несподіваних або непередбачуваних ситуацій є серйозним випробуванням міцності МСА, що нерідко призводить до конфліктів стосовно способів і методів вирішення спірної ситуації. Не кожен партнер може успішно пройти практичну «перевірку на міцність». Потрібно враховувати, що в діяльності альянсу в будь-якому разі траплятимуться непередбачені ситуації, які вимагатимуть свого вирішення, а згодом і розбору з метою запобігання виникненню подібних ситуацій надалі. Тож пошук і призначення винних, акцент на провалі в роботі партнерів буде збільшувати напругу між ними, що може призвести до краху МСА. Запобігти наслідкам конфліктів може поступове зростання рівня довіри між персоналом партнерів по МСА.

Попри недоліки, звернемось до перспективної та популярної форми співробітництва компаній в ІТ-сфері в Європі та світі. У таблиці відзначено світові тенденції щодо створення МСА, засновані на вибіркових даних.

Таблиця

**Регіональний розподіл кількості МСА* в Європі,
укладених з 1989 р., од.**

Країна	Міжнародні альянси	Міжнародні спільні підприємства
Австрія	25	17
Бельгія	39	2
Болгарія	40	25
Кіпр	1	1
Чехія	10	8
Данія	22	11
Естонія	2	2
Фінляндія	34	20
Франція	208	118
Німеччина	291	158
Греція	8	5
Угорщина	22	19
Ірландія	25	11
Італія	103	63
Латвія	2	1
Литва	2	2

Закінчення таблиці

Країна	Міжнародні альянси	Міжнародні спільні підприємства
Люксембург	9	4
Нідерланди	115	64
Норвегія	125	69
Польща	22	17
Португалія	9	6
Румунія	44	25
Словаччина	4	3
Словенія	1	1
Іспанія	49	28
Швеція	62	32
Туреччина	80	36
Великобританія	423	220
Всього	61	34

Примітка: середні показники за період.

Джерело: складено автором на основі [8].

Значна частина міжнародних стратегічних альянсів в Європі укладається між європейськими партнерами. Унаслідок цього європейським урядом проводиться політика, спрямована на заохочення міжнародного співробітництва [9]. Серед таких заходів можна зазначити створення Європейської групи з економічних питань, а також наукових і дослідницьких програм, як-от: Європейська стратегічна програма науково-технологічних досліджень у сфері інформаційних розробок (*ESPRIT*), Програма фундаментальних досліджень у галузі промислових технологій в Європі (*BRITE*), Програма Європейського Союзу, спрямована на фінансування досліджень та інноваційних розробок (*Horizon 2020*) тощо.

Висновки. Переваги й недоліки міжнародних стратегічних альянсів *IT*-сфери залежать здебільшого від тієї позиції, яку займають їхні партнери під час створення МСА. Якщо вони прагнуть до взаємовигідної співпраці, то можуть звести до мінімуму більшу частину наведених недоліків, окремі з яких можуть перетворитися на переваги. Наприклад, за формування МСА в *IT*-сфері партнери набувають для себе загальну репутацію, яка може бути як перевагою, так і недоліком такої форми довгострокових угод між двома і більше партнерами. Проблемою є те, що репутація МСА складається не лише з оцінки діяльності партнерів у його рамках, а й з їхніх вчинків поза рамками альянсу, а також із уже наявної репутації цих партнерів. Навіть якщо партнер по альянсу дотримуватиметься всіх покладених на нього прав та обов'язків і сумлінно прагнути досягти цілей МСА, але водночас несумлінно вестиме бізнес в інших напрямках, які не мають відношення до діяльності альянсу, це завдасть репутаційної шкоди всім учасникам. Переваги загальної репутації полягають у тому, що її позитивне формування в рамках МСА потребує менше часу та сил і приносить більше вигоди, оскільки над цим процесом працюватимуть усі учасники альянсу.

Міжнародний бізнес пов'язаний зі значним ризиком, оскільки завжди знаходитимуться компанії, метою яких є використання інших для збільшення своєї частки на ринку. Лише вивірені рішення, прорахування всіх можливих варіантів розвитку ситуації допоможуть досягти цілей МСА повною мірою. Особливу увагу варто приділити правовому аспекту функціонування МСА, зокрема необхідно чітко формулювати права та обов'язки, які покладаються на партнерів по альянсу; відповідальності сторін, дій за наявності форс-мажорних та інших обставин, що є особливо актуальним під час світової пандемії *COVID-19*. Перед створенням МСА варто ретельно перевірити ймовірних бізнес-партнерів, проаналізувати результативність уже укладених ними раніше довгострокових відносин і приділити особливу увагу наявній діловій репутації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fatehi K., Choi J. International Strategic Alliance, Springer Texts in Business and Economics. *International Business Management*, 2019. Edition 2. Chapter 7. P. 217-239.
2. Li C., Reuer J. J. The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 2021. DOI: 10.1057/s41267-021-00404-7 (дата звернення: 20.04.2020).
3. Buzovich A. I., Imad Fouad Khalid Masoud, Vladimirova I. G. Factors of Success and Failures of International Strategic Alliance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2020. Vol. 119. P. 32-37.
4. Doowon Ryu, Maria H. Kim, Doojin Ryu. The Effect of International Strategic Alliances on Firm Performance before and after the Global Financial Crisis. *Challenges and Opportunities Facing Emerging Economies*, 2019. Vol. 55. Issue 15. P. 3539-3552.
5. Касич А. О., Чумаченко Ю. В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. № 13. С. 78-83.
6. Орлов В. М., Петрашевська А. Д., Драган К. Ю., Статірова К. В. Фактори формування стратегічних альянсів. *Бізнес Інформ*, 2019. № 12. С. 76-81.
7. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. Москва: Добрая книга, 2005. 288 с.
8. Alhorr H. S., Boal K., Cowden B. J. Regional economic integration and international strategic alliances: evidence from the EU. *Multinational Business Review*, 2012. Vol. 20. № 1. P. 44-66.
9. Габрелян А. Ю. Вектор розвитку України: дилема вибору. *Суспільство XXI у дискурсі соціально-політичних наук, правознавства та суспільних комунікацій: матеріали міжнародної спеціалізованої наукової конференції, м. Хмельницький, 19 лютого, 2021 р. Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2021. С. 11-14.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2021.

Nizheiko K. International strategic alliances in the IT field.

Background. *International strategic alliances are becoming one of the most appropriate forms of partnership between domestic IT firms and leading foreign IT companies. However, gaining membership in such an alliance without prior planning can result not only in benefits but also significant losses, which are often ignored and not calculated in advance by domestic representatives of the IT-industry.*

An analysis of recent research and publications has shown that, despite the existence of some scientific developments, the issues related to determining the advantages and disadvantages of international strategic alliances in the field of information technologies remain unresolved.

The **aim** of the article is to identify the advantages and disadvantages of creating international strategic alliances in the field of information technologies.

Materials and methods. *Methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, induction and deduction are applied.*

Results. *The advantages and disadvantages of international strategic alliances in the IT sphere are identified and characterized. The key advantages of creating international strategic alliances in the IT sphere include: maintaining a greater share of autonomy; achieving new goals; expanding the customer base; improving the quality of services, goods; financial infusions; avoidance of tariff and non-tariff restrictions; expanding the database of contacts. The key shortcomings of the creating international strategic alliances in the IT sphere include: loss of autonomy of management and control; «brain» drain; copyright disputes; uneven costs; differences in terminology; cultural and language barriers; unforeseen conflicts.*

Conclusion. *The need for careful substantiation of decisions on the entry of domestic IT companies into the international strategic alliance has been established. It is argued that the advantages and disadvantages of international strategic alliances in the IT field in most cases depend on the position taken by partners in the creation of ISAs.*

Keywords: alliances, international strategic alliance, form of cooperation, IT sphere, advantages, disadvantages.

REFERENCES

1. Fatehi, K., & Choi, J. (2019). International Strategic Alliance, Springer Texts in Business and Economics. *International Business Management*, (Edition 2), (Shapter 7), (pp. 217-239) [in English].
2. Li, C., & Reuer, J. J. (2021). The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*. Retrieved DOI: 10.1057/s41267-021-00404-7 (data zvernennja: 20.04.2020) [in English].
3. Buzovich, A. I., Imad Fouad Khalid Masoud, & Vladimirova, I. G. (2020). Factors of Success and Failures of International Strategic Alliance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, (Vol. 119), (pp. 32-37) [in English].
4. Doowon, Ryu, Maria, H., & Kim, Doojin, Ryu. (2019). The Effect of International Strategic Alliances on Firm Performance before and after the Global Financial Crisis. *Challenges and Opportunities Facing Emerging Economies*, (Vol. 55), (Issue 15), (pp. 3539-3552) [in English].

5. Kasych, A. O., & Chumachenko, Ju. V. (2017). Mizhnarodni strategichni al'jansy jak chynnyk rozvytku konkurentnyh perevag pidpryjemstva [International strategic alliances as a factor in the development of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, 13, 78-83 [in Ukrainian].
6. Orlov, V. M., Petrashevs'ka, A. D., Dragan, K. Ju., & Statirova, K. V. (2019). Faktory formuvannja strategichnyh al'jansiv [Factors of formation of strategic alliances]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 76-81 [in Ukrainian].
7. Uolles, R. L. (2005). Strategicheskie al'jansy v biznese. Tehnologii postroenija dolgosrochnyh partnerskih otnoshenij i sozdaniya sovmestnyh predpriyatij [Strategic alliances in business. Technologies for building long-term partnerships and creating joint ventures]. Moskva: Dobraja kniga, [in Russian].
8. Alhorr, H. S., Boal, K., & Cowden, B. J. (2012). Regional economic integration and international strategic alliances: evidence from the EU. *Multinational Business Review*, (Vol. 20), 1, 44-66 [in English].
9. Gabreljan, A. Ju. (2021). Vektor rozvytku Ukrai'ny: dylema vyboru. [Vector of Ukraine's development: the dilemma of choice]. *Suspil'stvo XXI u dyskursi social'no-politychnyh nauk, pravoznavstva ta suspil'nyh komunikacij: materialy mizhnarodnoi' specializovanoi' naukovoï konferencii, m. Hmel'nyč'kyj, 19 ljutogo, 2021 r. Mizhnarodnyj centr naukovyh doslidzhen'. Society XXI in the discourse of socio-political sciences, jurisprudence and public communications: Proceedings of the International Specialized Scientific Conference, Khmelnytsky, February 19, 2021. International Centre for Scientific Research. Vinnycja: Jevropejs'ka naukova platforma*, (pp. 11-14) [in Ukrainian].

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

УДК 657.37:336.225

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)06)

JEL Classification: H 25, H 26, H87, E62

МУЗИЧУК Мар'яна

E-mail: Mariana.Muzychuk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3725-8377

аспірант кафедри обліку та оподаткування
Київського національного торговельно-
економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ФОМІНА Олена

E-mail: o.fomina@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4962-3298

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку
та оподаткування Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

СЬС-ЗВІТНІСТЬ У ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Розкрито питання здійснення процедури автоматичного обміну податковою інформацією та проаналізовано стан його впровадження в Україні. Досліджено умови й порядок подання трирівневої звітності з трансфертного ціноутворення. Узагальнено напрями використання даних, отриманих у рамках автоматичного обміну інформацією за стандартом СьС податковими адміністраціями.

Ключові слова: автоматичний обмін інформацією, стандарт СьС (CbCR), міжнародна група компаній, уповноважений учасник, звіт у розрізі країн МГК, глобальна документація з ТЦ.

Постановка проблеми. Протидія розмиванню податкової бази шляхом застосування трансфертного ціноутворення (ТЦ) є важливим елементом податкової політики держави. Законом України від 16.01.2020 №466-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» (Закон 466-ІХ) [1] внесено зміни до Податкового кодексу України (ПКУ) [2], якими передбачено впровадження трирівневої звітності з ТЦ та здійснення Україною автоматичного обміну податковою інформацією. Тож Україною проведено імплементацію 13-го кроку Плану дій BEPS «Звітність у розрізі країн (Country-by-Country Reporting)» [3]. Ці зміни податкового законодавства прийнято на виконання одного із

зобов'язань України відповідно до Плану *BEPS*, що входить до мінімального стандарту Плану дій *BEPS* [4].

В умовах стрімкого розширення меж податкової прозорості, зокрема через міжнародну систему автоматичного обміну податковою інформацією за стандартом *CbC*, особливої актуальності набуває питання подальшого використання інформації, отриманої у процесі автоматичного обміну для цілей податкового адміністрування та податкового контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання використання даних, отриманих у рамках обміну податковою інформацією за стандартом *CbC*, є актуальним і дискусійним, про що свідчить обсяг праць закордонних науковців і практиків. Зокрема професор Мішель Хілтон досліджував питання структури *CbC*-звітності та способів застосування даних [5]. Учені Шон Фолі та Марк Р. Мартін узагальнили актуальні проблеми функціонування процедури автоматичного обміну інформацією за *CbC*-стандартом та дійшли висновку, що *CbC*-дані можуть використовуватися платниками податків, міжнародними групами компаній (МГК) для аналізу операційної діяльності на глобальному рівні та для цілей антикризового менеджменту [6]. Професор Кімберлі А. Клаусінг проаналізувала дані *CbC*-звітності, опубліковані податковою адміністрацією США, і дійшла висновку щодо значного впливу виведення прибутків міжнародними групами компаній у низькоподатковій юрисдикції на обсяг податкових надходжень США та необхідності запровадження обов'язкового мінімального податкового зобов'язання для міжнародних груп компаній [7].

Метою статті є дослідження умов впровадження автоматичного обміну інформацією в Україні та на основі проведеного аналізу надання рекомендацій щодо практичного використання отриманих даних для здійснення податкового контролю.

Матеріали та методи. Інформаційною основою дослідження стали праці науковців у визначеній сфері, наявні міжнародно-правові акти, законодавство України, податковий поняттєвий апарат. Методологічною базою дослідження є низка загальнонаукових методів: системний, логічний, порівняння, аналізу та синтезу.

Результати дослідження. Серед заходів Плану дій *BEPS* передбачено впровадження подання «Звіту в розрізі країн (*Country-by-Country Reporting*, надалі – *CbCR*) міжнародними групами компаній та обмін такими звітами між податковими юрисдикціями. Основною метою імплементації таких заходів є створення можливостей для податкових адміністрацій здійснювати оцінку високих ризиків з трансфертного ціноутворення [8].

Законом 466-ІХ у 2020 р. впроваджено нові поняття для цілей ТЦ, зокрема материнська компанія, МГК та уповноважений учасник [1], які за своєю суттю цілком відповідають термінам, що містить Звіт ОЕСР [3] (*табл. 1*). Також Законом 466-ІХ внесено зміни до ПКУ, які передбачають подачу звітності з ТЦ відповідно до вимог, встановлених Планом *BEPS*, тобто звітність міститиме трирівневу структуру [1]. Аналіз умов щодо подання звітності з ТЦ здійснено у *табл. 2, 3*.

Таблиця 1

Поняття для цілей ГП

Поняття	Визначення	
	ПКУ	BEPS Action Plan 13
Материнська компанія міжнародної групи компаній / <i>Ultimate Parent Entity</i>	Юридична особа, яка входить до складу міжнародної групи компаній та одночасно відповідає таким вимогам: <ul style="list-style-type: none"> • безпосередньо чи опосередковано володіє корпоративними правами інших компаній (або фактично контролює такі компанії) у складі міжнародної групи, й частка такого володіння є достатньою для включення фінансової звітності інших компаній у складі міжнародної групи до консолідованої фінансової звітності такої юридичної особи; • фінансова звітність такої юридичної особи не підлягає включенню до консолідованої звітності жодної іншої юридичної особи у складі міжнародної групи згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності 	Суб'єкт господарювання міжнародної групи компаній, що відповідає таким вимогам: <ul style="list-style-type: none"> • володіє прямо або опосередковано акціями в одному або декількох інших підприємствах МГК і частка такого володіння є достатньою, що вимагає підготовка Консолідованої фінансової звітності за принципами бухгалтерського обліку, що застосовується в його податковій юрисдикції. – або підготовка такої звітності буде вимагатися, в разі якщо акції цього підприємства будуть продаватися на фондовій біржі цінних паперів, у податковій юрисдикції цього підприємства; • немає іншого підприємства Групи, яке б володіло акціями компанії прямо або опосередковано, що описано в попередньому пункті
Міжнародна група компаній (МГК) / <i>Group Multinational Enterprises MNE Group</i>	Дві або більше юридичних осіб чи утворення без статусу юридичної особи, які є податковими резидентами різних країн і пов'язані між собою за критеріями володіння або контролю таким чином, що: <ul style="list-style-type: none"> • згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності або іншими міжнародно визнаними стандартами фінансової звітності підготовка консолідованої фінансової звітності є обов'язковою; • підготовка консолідованої фінансової звітності була б обов'язковою в разі, якщо акції (корпоративні права) однієї з таких юридичних осіб перебували б в обігу на фондовій біржі 	Група означає сукупність підприємств, пов'язаних через власність або контроль, який вимагає підготовки консолідованої фінансової звітності: <ul style="list-style-type: none"> • для цілей фінансової звітності відповідно до застосованих принципів бухгалтерського обліку; • або необхідний, якщо акції будь-якого з підприємств продаються на публічній фондовій біржі
Уповноважений учасник / <i>Surrogate Parent Entity</i>	Юридична особа у складі МГК уповноважена материнською компанією на підготовку та подання звіту в розрізі країн щодо такої МГК до податкового органу держави, у якій зареєстрована така юридична особа або в якій її діяльність приводить до утворення постійного представництва	Будь-яка Група, яка має: <ul style="list-style-type: none"> • два або більше підприємств, місце податкового резидентства яких знаходиться в різних юрисдикціях; • або підприємство, яке є резидентом для цілей оподаткування в одній юрисдикції та підлягає оподаткуванню стосовно бізнесу, що здійснюється через постійне представництво в іншій юрисдикції

Джерело: розроблено авторами за [1; 3].

Умови подання тривірневої звітності з ТЦ

Умови	Звітність з ТЦ			
Документ	Звіт про контрольовані операції (КО) (<i>local file</i>)	Повідомлення про участь у МГК	Звіт у розрізі країн МГК (<i>Country-by-Country Report</i>)	Глобальна документація з ТЦ (майстер-файл)
Обов'язок подання	Обов'язкове подання платниками податків, які у звітному році здійснювали КО	Обов'язкове подання платниками податків, які у звітному році здійснювали КО	Згідно з умовами, визначеними у <i>табл. 3</i>	Подається на запит ДПС
Термін подання	До 1 жовтня року, що настає за звітним	До 1 жовтня року, що настає за звітним	Подається протягом 12 місяців після закінчення фінансового року, встановленого материнською компанією МГК. За відсутності відомостей про встановлений материнською компанією МГК фінансовий рік – протягом 12 місяців після закінчення календарного року	Не пізніше ніж 12 місяців і не пізніше ніж 36 місяців з дати закінчення фінансового року

Джерело: розроблено авторами за [1; 2].

Умови подання звіту у розрізі країн МГК (*Country-by-Country Report*)

Умови	Зміст		
Умова 1 Обставини	Платник податків є материнською компанією МГК		
	Материнська компанія МГК уповноважує платника податків – резидента України на подання звіту у розрізі країн до контролюючого органу		
Умова 2 Розмір доходу	Відповідно до вимог законодавства місцезнаходження материнської компанії МГК подання звіту від такої МГК не вимагається, і до того ж материнська компанія такої групи не уповноважує іншого учасника міжнародної групи на подання звіту в іншій іноземній юрисдикції, де передбачене його подання		
	Між Україною та відповідною іноземною юрисдикцією розташування материнської компанії МГК або іншого учасника цієї групи, уповноваженого материнською компанією такої групи на подання звіту у розрізі країн, підписаний міжнародний договір, що передбачає можливість здійснення обміну податковою інформацією, але: – не набув чинності порядок обміну звітами у розрізі країн; – наявні факти систематичного невиконання такого порядку	Перелік таких іноземних юрисдикцій оприлюднюється на офіційному веб-порталі ДПС не пізніше ніж за 60 календарних днів до граничного строку подання звіту про контрольовані операції за відповідний звітний рік	
	Сукупний консолідований дохід МГК, в яку входить платник податків, за фінансовий рік, що передус звітному, перевищує еквівалент 750 млн євро	Курс валют: розрахунок сукупного консолідованого доходу МГК здійснюється відповідно до офіційного курсу гривні щодо євро (середній за період) за календарний рік, що передус звітному	Розрахований: – згідно зі стандартами бухгалтерського обліку, які застосовує материнська компанія МГК; – у разі відсутності інформації – відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку

Джерело: розроблено автором за [1; 2].

Форму та порядок заповнення Звіту в розрізі країн міжнародної групи компаній затверджено наказом Міністерства фінансів від 14.12.2020 р. № 764, який набув чинності 19 лютого 2021 року [9]. Нормами ПКУ передбачено, що перше подання трирівневої звітності з ТЦ буде за 2021 рік, однак повідомлення про участь в МГК необхідно подати у 2021 р. за 2020 рік (табл. 4).

Таблиця 4

**Перше подання трирівневої звітності
з трансфертного ціноутворення**

Вид звітності	Звіт у розрізі країн МГК	Запит контролюючих органів до платників податків про подання глобальної документації з ТЦ (майстер-файл)	Повідомлення про участь у МГК
Період, до якого застосовується вперше	Фінансовий рік, який закінчується у 2021 р., але не раніше ніж у рік, в якому компетентними органами укладено багатосторонню угоду про автоматичний обмін міждержавними звітами (<i>Multilateral Competent Authority Agreement on the Exchange of Country-by-Country Reports</i>)	Фінансовий рік, який закінчується у 2021 р.	2021 р. за 2020 рік
Граничний термін першого подання	31 грудня 2022 року	31 грудня 2022 року	1 жовтня 2021 року

Джерело: розроблено авторами за [1; 2].

Згідно з пунктом 39.4.12. ПКУ Звіт у розрізі країн міжнародної групи компаній, поданий платником податків, є об'єктом автоматичного обміну податковою та фінансовою інформацією [2]. За своєю природою автоматичний обмін інформацією – це передача звітності з ТЦ міжнародної групи компаній, що надсилається юрисдикцією, де знаходиться материнська компанія такої групи, до юрисдикції, в якій інші учасники МГК є платниками податків (рис. 1) [10]. Завдяки такій звітності податкові органи можуть здійснити аналіз ризиків трансфертного ціноутворення та обмінюватися податковою інформацією між податковими органами всіх юрисдикцій, в яких проводять свою діяльність транснаціональні компанії. Обмін відбувається на постійній основі щороку в автоматичному режимі.

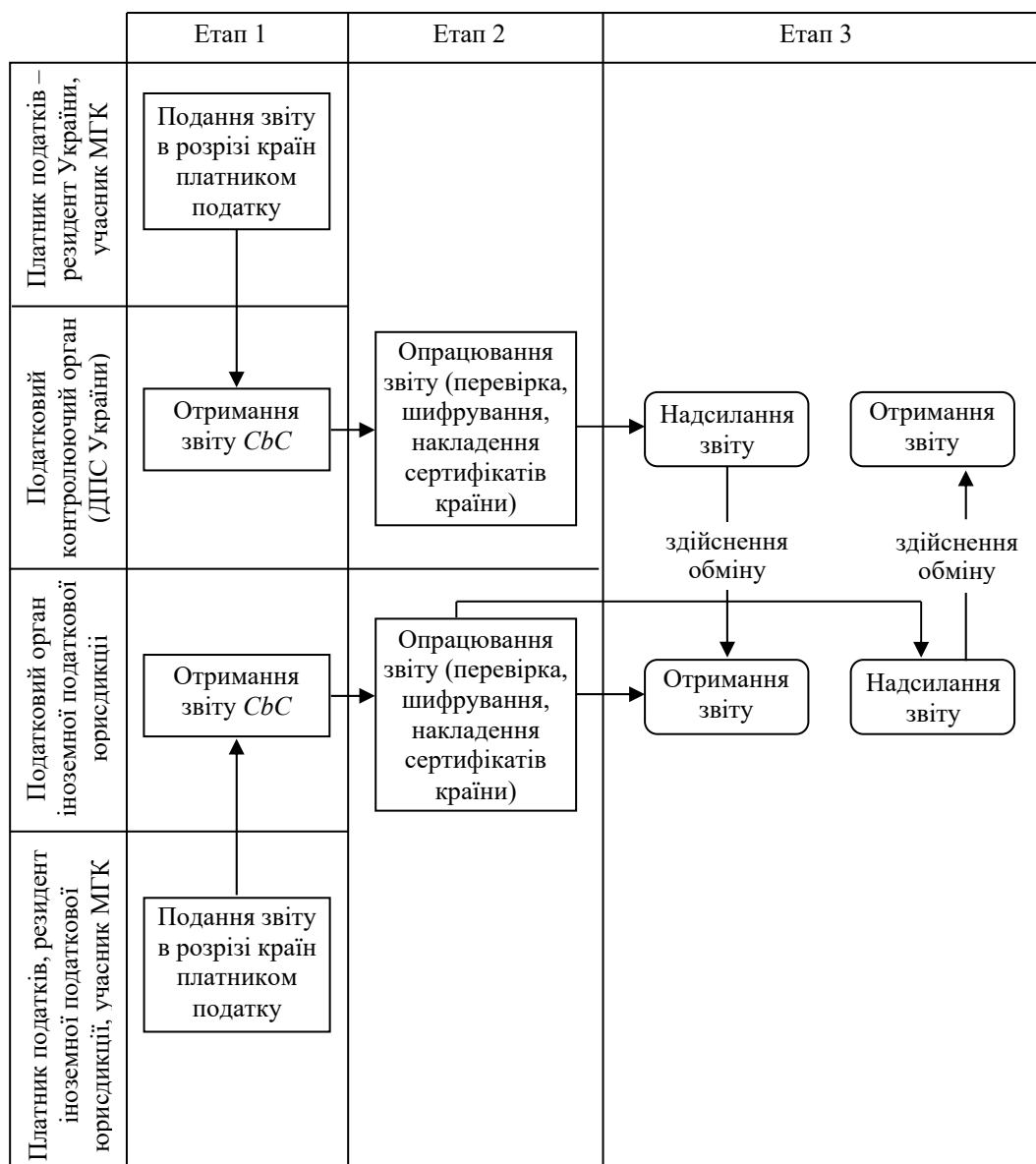


Рис. 1. Процес здійснення автоматичного обміну інформацією за стандартом *CbCR*

Джерело: розроблено авторами за [2; 3].

Автоматичний обмін інформацією вже активно застосовується у світі та є важливою передумовою для якісного підвищення ефективності й оперативності заходів податкового контролю [11]. Так, перший обмін інформацією відбувся у червні 2018 р., і станом на 01.03.2021 р. Багатосторонню угоду про автоматичний обмін міждержавними звітами (*Multilateral Competent Authority Agreement – MCAA CbC*) [12] підписали 89 країн, які автоматично обмінюються інформацією; за період з червня 2018 р. до березня 2021 р. здійснено понад 2700 обмінів інформацією між податковими юрисдикціями.

Згідно зі Звітом ОЕСР 2015 р., за Заходом 13 Плану дій з розмивання оподаткованої бази й виведення прибутку з-під оподат-

кування інформація, що міститься у звіті в розрізі країн, має певне обмеження щодо цілей використання [3], крім того, ОЕСР додатково видало Настанови щодо належного використання інформації, яка є у звітах *CbC* [13]. Аналіз можливостей та обмежень застосування такої інформації податковими адміністраціями наведено на *рис. 2*.

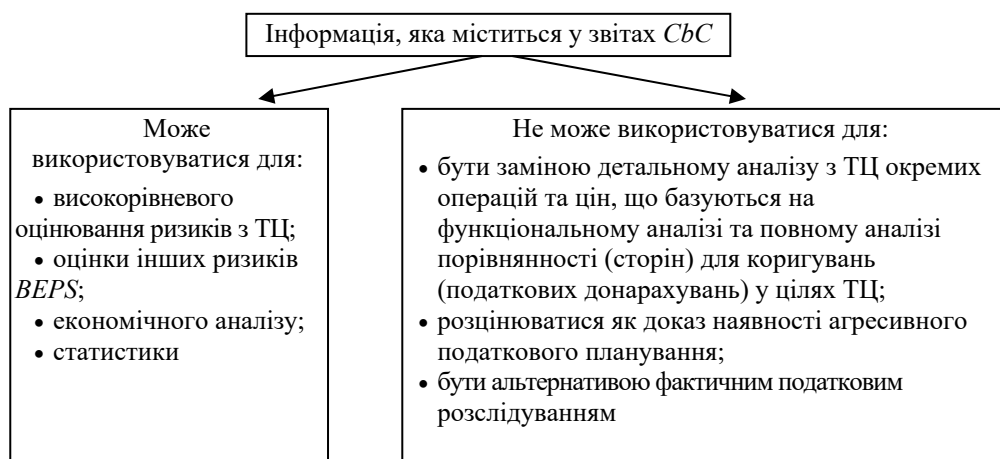


Рис. 2. Можливості та обмеження використання інформації за Настановами ОЕСР

Джерело: розроблено авторами за [3; 13].

ОЕСР зазначає, що інформація, яка є у звітах *CbC*, може використовуватися виключно з метою високорівневої оцінки ризиків (*high level risk assessment*) Групи, а також як визначення, де існують потенційні ризики розмивання податкової бази та виведення прибутків з-під оподаткування [13].

ПКУ має чіткий перелік напрямів використання інформації, отриманої в рамках автоматичного обміну інформацією за стандартом *CbC*:

- звіт у розрізі країн МКГ, поданий платником податків, є об'єктом автоматичного обміну податковою та фінансовою інформацією;
- використовується для оцінки ризиків трансфертного ціноутворення під час проведення моніторингу контрольованих операцій;
- не може бути єдиною підставою для проведення коригування обсягу оподаткованого прибутку платника податків [1; 2].

На підставі аналізу, наведеного на *рис. 2*, можна дійти висновку, що вітчизняне законодавство, як і Настанови ОЕСР, передбачає використання даних *CbCR* для визначення ризиків з ТЦ, однак є застереження щодо їхнього прямого застосування для здійснення донарахування податків. Отже, норми ПКУ повністю відповідають методології, передбаченій 13-м кроком Плану *BEPS*.

Учені та фахівці-практики сходяться на думці, що стратегічною метою використання інформації, отриманої під час автоматичного обміну, є скорочення можливості щодо агресивного податкового планування. На *рис. 3* наведено аналіз показників, що містяться у трирівневій звітності з ТЦ та які можуть бути використані для подальшого розгляду контролюючим органом.

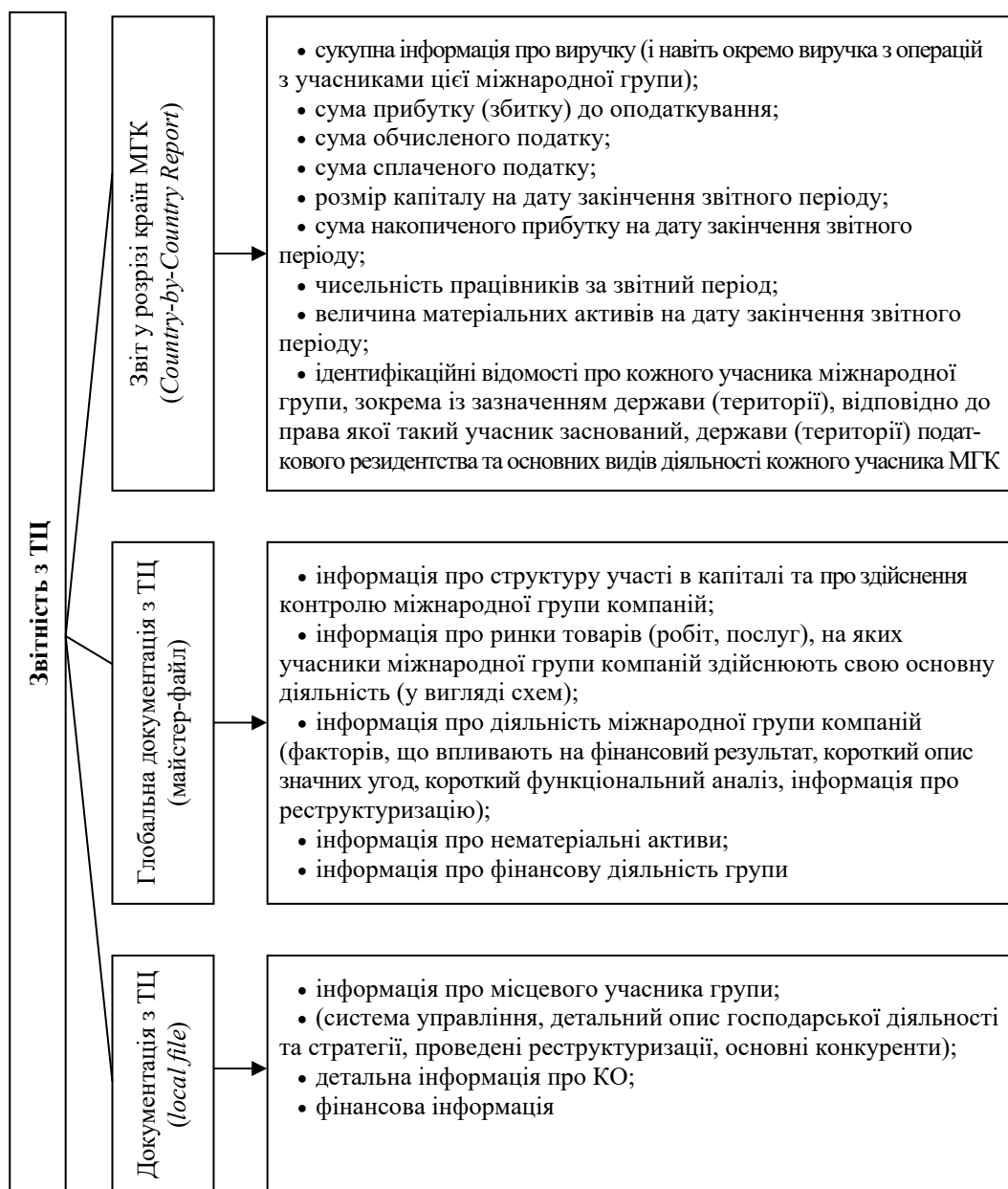


Рис. 3. Аналіз показників, що містяться у трирівневій звітності з ТЦ

Джерело: розроблено авторами.

Основними напрямками використання інформації, отриманої за стандартом *SbCR*, є:

- вдосконалення/розширення реєстру платників податків (визначення постійних представництв нерезидентів);
- розкриття інформації *SbC* у кабінеті (обліковій картці) платника податків;
- розслідування трансфертного ціноутворення для виведення прибутку з місцевої юрисдикції;

- податкові аудити, багатосторонні податкові аудити;
- міжнародна допомога у стягненні боргів, вилученні активів;
- кримінальні розслідування.

Крім того, дані, отримані за стандартом *CbCR* на операційному рівні податкового адміністрування, доцільно застосовувати для:

- зіставлення даних зі звітом по доходах місцевих юридичних осіб;
- виявлення іноземних трастових компаній, холдингових компаній, пов'язаних з місцевими юридичними особами;
- цілей *BEPS*;
- перевірки зобов'язань з трансфертного ціноутворення у звітності;
- визначення (виявлення) нерозкритих асоційованих іноземних компаній;
- розширення мережі групи компаній;
- виявлення та розслідування транзакцій (рахунок-фактура) серед МГК у режимі реального часу;
- порівняння показників прибутковості в місцевій юрисдикції із закордонною юрисдикцією, орієнтація на близьку до регіону юрисдикцію з аналогічними податковими режимами, схожі галузі бізнесу компаній у межах юрисдикції;
- розслідування МГК з низькими показниками прибутку в місцевій юрисдикції порівняно з іншими юрисдикціями з аналогічними податковими режимами та галузями бізнесу;
- розслідування МГК з низькими показниками прибутку в місцевій юрисдикції та холдинговими компаніями в юрисдикціях з пільговими податковими режимами та високими показниками прибутку;
- перевірки даних по міжнародних базах даних (*Catalyst, Orbis*).

З метою оцінки ризиків та виявлення ідентифікаторів ризиків у даних *CbC* ОЕСР випустила Настанови щодо ефективною оцінки ризиків [15] і розробила Інструмент для оцінки ризиків у звітах *CbC* (*Country-by-Country Reporting (CbCR) Risk Assessment Tool*) для застосування податковими органами. Наявний інструмент можуть використовувати також і платники податків МГК для аналізу даних їх *CbC*-звітності та виявлення потенційних ризиків [6]. Податкова адміністрація США та ОЕСР публікують агреговані дані *CbC*-звітності на періодичній основі, які можуть застосовуватися як у практичних, так і в наукових цілях для дослідження питань трансферного ціноутворення [16; 17].

Під час прийняття рішення щодо використання *CbC*-даних податковим адміністраціям варто враховувати особливості часового фактора, адже проміжок часу від моменту здійснення операції до отримання інформації про неї у рамках автоматичного обміну виявлення в процесі аналізу й проведення податкового аудиту з ТЦ є досить значним. Крім того, факт наявності агресивного податкового планування може підтвердитися лише під час податкового розслідування, яке зазвичай триває декілька років.

У разі впровадження процедури автоматичного обміну інформацією за стандартом *CbCR* є важливою побудова процесу застосування отриманих даних контролюючим органом. Пропонуємо такий підхід до побудови процесу використання інформації, отриманої у рамках автоматичного обміну (рис. 4).

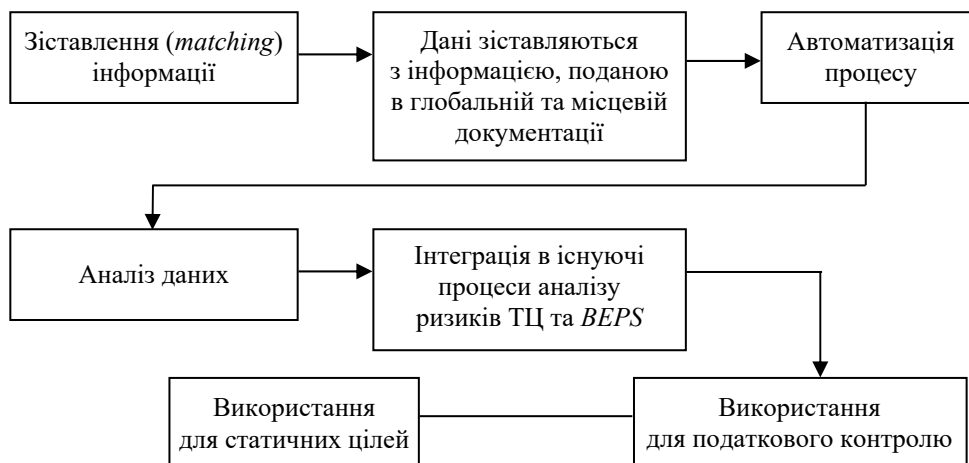


Рис. 4. Побудова процесу використання *CbC*-інформації

Джерело: розроблено авторами.

Під час аналізу даних можна розглядати фактори (обсяг угод в юрисдикції; величина податкового ризику) та коефіцієнти (ефективна ставка податку; співвідношення виручки та кількості працівників).

Висновки. Отже, у процесі дослідження встановлено, що інформація, отримана за стандартом *CbCR*, є важливою для аналізу ризиків з ТЦ та інших ризиків, передбачених Планом *BEPS*, для податкових адміністрацій, і вдосконалює процес здійснення аналізу ведення діяльності МГК у розрізі кожної окремої юрисдикції та учасників МГК. Крім того, дані *CbC*-звітності можуть використовуватися МГК для попередньої оцінки ризиків і для аналізу в цілях кризис-менеджменту. Згідно з Настановами ОЕСР та положеннями вітчизняного податкового законодавства інформація, що міститься у звітах *CbC*, не є доказом наявності агресивного податкового планування й не може стати приводом для донарахування податків. Тож інформація, отримана за стандартом *CbCR*, призначена для комплексного аналізу та ідентифікації ризиків податковими адміністраціями й не може бути альтернативою податковим перевіркам чи розслідуванням. Отримані результати можуть бути використані для побудови процесу застосування *CbC* податковими органами.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці рекомендацій щодо побудови процесу здійснення автоматичного обміну інформацією за стандартом *CbCR* та подальшого застосування отриманих даних податковою адміністрацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» № 1117-IX від 17.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text>.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755 VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
3. OECD (2015). Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13 – 2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264241480-en.
4. Action 13 Country-by-Country Reporting. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action13>.
5. Hanlon, Michelle, Country-by-Country Reporting and the International Allocation of Taxing Rights (February 5, 2018). International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD), Forthcoming, Available at SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=3118531>.
6. Sean Foley, Mark R. Martin, Michael H. Plowgian, John DerOhanesian, Henrik Lund, Raj Bodapati, and Josh McConkey, The State of Country-by-Country Reporting Tax Notes International, August 31, 2020 p. 1163.
7. Clausing, Kimberly A., Five Lessons on Profit Shifting from the U.S. Country by Country Data (November 9, 2020). Tax Notes Federal. 169(9). 925-940., UCLA School of Law, Law-Econ Research Paper No. 20-13, Available at SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=3736287>.
8. Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting: BEPS Action 13 Updated December 2019. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/guidance-on-country-by-country-reporting-beps-action-13.htm>.
9. Наказ Міністерства фінансів від 14.12.2020 р. № 764 «Про затвердження форми та Порядку заповнення Звіту в розрізі країн міжнародної групи компаній». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-21#Text>.
10. Фоміна О. В., Музичук М. І. «Міжнародне регулювання контрольованих операцій» *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. Ужгород. 2019. Вип. 1 (53). С. 247-251.
11. Касперович Ю. В. Підвищення ефективності податкового контролю в Україні на основі реалізації міжнародних інструментів автоматичного обміну податковою інформацією. Аналітична записка. 2019. *Економіка*. № 8. С. 36-55. URL: http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=434.
12. Activated exchange relationships for Country-by-Country reporting. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-exchange-relationships.htm>.
13. OECD (2017). BEPS Action 13 on Country-by-Country Reporting – Guidance on the appropriate use of information contained in Country-by-Country reports, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD, Paris. URL: www.oecd.org/tax/beps/beps-action-13-on-country-by-country-reporting-appropriate-use-of-information-in-CbC-reports.pdf.
14. Country-by-Country Reporting: Handbook on Effective Implementation. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting-handbook-on-effective-implementation.htm>.
15. OECD (2017). Country-by-Country Reporting: Handbook on Effective Tax Risk Assessment, OECD, Paris. URL: www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting-handbook-on-effective-tax-risk-assessment.pdf.

16. SOI Tax Stats – Country by Country Report. URL: <https://www.irs.gov/statistics/soi-tax-stats-country-by-country-report>.
17. OECD.Stat. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBCR_TABLE1.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2021.

Muzychuk M., Fomina O. CbC-reporting in tax administration.

Background. *Countering the erosion of the tax base through the use of transfer pricing (TP) is an important element of tax policy. Ukraine is implementing three-level TP reporting and the procedure of automatic exchange of tax information.*

The analysis of recent research and publications *has showed that research on the use of data obtained in the exchange of tax information procedure under the CbC standard is relevant and controversial.*

The aim *of the article is to investigate the conditions for the introduction of automatic information exchange in Ukraine and provide recommendations for the practical use of the obtained data for tax control purposes.*

Materials and methods. *During the study the methods of system, logical, comparison, analysis and synthesis were used.*

Results. *An analysis of the structure of three-level TP reporting and the conditions of its first submission in Ukraine was performed. The procedure of automatic exchange of tax information according to the CbCR standard is considered. Based on the results of this study, a set of proposals for the use of CbC reporting data for tax administration purposes has been developed. The implementation of these proposals will help strengthen tax control and administration.*

Conclusion. *The information received under CbCR- standard is intended for comprehensive analysis and risk identification by tax administrations and cannot be an alternative to tax audits or investigations. The obtained results can be used to build the business processes on CbC information application by the tax authorities.*

Further research in this direction should focus on the development of recommendations for the business process on the automatic exchange of information according to the CbCR standard establishment and the further use of the data obtained under this exchange by the tax administration.

Keywords: *automatic information exchange, CbC (CbCR) standard, international group of companies, authorized participant, report in terms of IGC countries, global documentation on TP.*

REFERENCES

1. Закон Ukraïny «Pro vnesennja zmin do Podatkovogo kodeksu Ukraïny shhodo vdoskonalennja administruvannja podatkov, usunennja tehnicnyh ta logicnyh neuzgodzhenostej u podatkovomu zakonodavstvi» № 1117-IX vid 17.12.2020 [Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine to improve tax administration, eliminate technical and logical inconsistencies in tax legislation» № 1117-IX of 17.12.2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text> [in Ukrainian].
2. Podatkovyï kodeks Ukraïny vid 02.12.2010 № 2755 VI [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 № 2755 VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

3. OECD (2015). Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13 – 2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/9789264241480-en [in English].
4. Action 13 Country-by-Country Reporting. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action13> [in English].
5. Hanlon, Michelle. Country-by-Country Reporting and the International Allocation of Taxing Rights (February 5, 2018). International Bureau of Fiscal Documentation (IBFD), Forthcoming, Available at SSRN. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3118531> [in English].
6. Sean, Foley, Mark, R. Martin, Michael, H. Plowgian, John, DerOhanesian, Henrik, Lund, Raj, Bodapati, & Josh, McConkey. (2020). The State of Country-by-Country Reporting Tax Notes International, August 31 [in English].
7. Clausing, Kimberly A., Five Lessons on Profit Shifting from the U.S. Country by Country Data (November 9, 2020). Tax Notes Federal. 169(9). 925-940., UCLA School of Law, *Law-Econ Research Paper, 20-13*, Available at SSRN. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3736287> [in English].
8. Guidance on the Implementation of Country-by-Country Reporting: BEPS Action 13 Updated December 2019. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/beps/guidance-on-country-by-country-reporting-beps-action-13.htm> [in English].
9. Nakaz Ministerstva Finansiv vid 14.12.2020 r. № 764 «Pro zatverdzhennja formy ta Porjadku zapovnennja Zvitu v rozrizi kraj'n mizhnarodnoi' grupy kompanij» [Order of the Ministry of Finance dated 14.12.2020 № 764 «On approval of the form and Procedure for completing the Report in terms of countries of the international group of companies»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0155-21#Text> [in Ukrainian].
10. Fomina, O. V., & Muzychuk, M. I. (2019). «Mizhnarodne reguljuvannja kontrol'ovanyh operacij» [«International regulation of controlled transactions»] *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu. Ekonomika. – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics. Uzhgorod. (Issue 1 (53), (pp. 247-251) [in Ukrainian].*
11. Kasperovych, Ju. V. (2019). Pidvyshhennja efektyvnosti podatkovogo kontrolju v Ukrai'ni na osnovi realizacii' mizhnarodnyh instrumentiv avtomatychnogo obminu podatkovuju informacijeju [Improving the effectiveness of tax control in Ukraine through the implementation of international instruments for automatic exchange of tax information]. *Ekonomika – Economy, 8*, 36-55. Retrieved from http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=434 [in Ukrainian].
12. Activated exchange relationships for Country-by-Country reporting. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-exchange-relationships.htm> [in English].
13. OECD (2017). BEPS Action 13 on Country-by-Country Reporting – Guidance on the appropriate use of information contained in Country-by-Country reports, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD, Paris. Retrieved from www.oecd.org/tax/beps/beps-action-13-on-country-by-country-reporting-appropriate-use-of-information-in-CbC-reports.pdf [in English].
14. Country-by-Country Reporting: Handbook on Effective Implementation. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting-handbook-on-effective-implementation.htm> [in English].
15. OECD (2017). Country-by-Country Reporting: Handbook on Effective Tax Risk Assessment, OECD, Paris. Retrieved from www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting-handbook-on-effective-tax-risk-assessment.pdf [in English].
16. SOI Tax Stats – Country by Country Report. Retrieved from <https://www.irs.gov/statistics/soi-tax-stats-country-by-country-report> [in English].
17. OECD.Stat. Retrieved from https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBCR_TABLEI [in English].

УДК 339.18 | DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)07)

JEL Classification: O10

ПУРДЕНКО ОленаE-mail: o.purdenko@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-8661-5561

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна**МЕЛЬНИК Вікторія**E-mail: v.melnyk@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0001-5512-536X

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ІНСТРУМЕНТИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

Розглянуто поняття «бізнес-технології» та «бізнес-інструменти». Наведено основні тенденції запровадження інноваційних бізнес-інструментів в умовах випереджаючого зростання частки онлайн-продажів і використання технологічних ресурсів залежно від поставленого стратегічного завдання. Узагальнено основні найпопулярніші тренди використання бізнес-інструментів майбутнього у сфері торгівлі.

Ключові слова: бізнес-інструменти, технології, бізнес-технології, інноваційні тренди.

Постановка проблеми. В епоху інтенсивної диджиталізації, що зумовлена зокрема й пандемією *COVID-19*, торгівля є однією з найдинамічніших галузей економіки, а також драйвером її зростання. У період карантину торгівля стала епіцентром розвитку та впровадження інновацій, апробації технологічних і нетехнологічних бізнес-інструментів з метою ефективною трансформації взаємовідносин зі споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Особливого значення набуває вміння швидкого переформатування бізнес-моделей з урахуванням ефективності управління організацією, оптимізації бізнес-процесів і збільшення прибутковості, що сприяє активному розвитку, взаємній інтеграції та появі нових бізнес-інструментів у торгівлі.

Враховуючи високий потенціал технологічних бізнес-інструментів у сфері торгівлі та їхній вплив на економіку загалом, вкрай важливо визначити сучасні тенденції їхнього використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років теоретико-методологічні аспекти та механізми використання бізнес-технологій і бізнес-інструментів тією чи іншою мірою розкрито у працях вітчизняних учених і практиків, як-от: П. Дудко, І. Струтинська, Л. Петренко, Т. Харченко, Р. Маляр, В. Гадьмаші, С. Далекорей, Е. Молчанова, К. Ковтонюк, Н. Проскурніна, А. Гейдор, А. Кашпрук, Н. Новікова, О. Дяченко, Ю. Головня, О. Кондратюк, І. Стояненко [1–10], однак,

попри велику наукову та практичну значущість, наявні наукові підходи не розкривають основних тенденцій застосування інноваційних бізнес-інструментів у сфері торгівлі за умов економічної кризи, зумовленої пандемією, що підтверджує необхідність подальших досліджень у зазначеному аспекті.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку та використання інноваційних бізнес-інструментів у сфері торгівлі.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічною основою наукового дослідження стали наукові концепції та теоретичні розробки щодо застосування бізнес-технологій та інструментів; інформаційно-аналітичні матеріали. Під час написання статті використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та синтезу.

Результати дослідження. Сучасні наукові підходи щодо трактування термінів «бізнес-технології» і «бізнес-інструменти» є досить дискусійними та неоднозначними. Так, П. Дудко розглядає «бізнес-технології як сукупність методів, прийомів, інновацій, технічних і розумових рішень, які сприяють розвитку бізнесу, розширюють його можливості та створюють для нього нові перспективи» [1, с. 171]. І. Струтинська надає таке трактування термінам: «інформаційні бізнес-технології застосовуються для опрацювання, сортування та агрегування даних, для організації взаємодії учасників процесу та обчислювальної техніки, для задоволення інформаційних потреб, для оперативного зв'язку на усіх фазах і етапах життєвого циклу організації» [2, с. 44]. Зазначені визначення, як і низка інших типових тверджень, свідчать про утотоження понять «бізнес-технології» та «бізнес-інструменти». Проте є необхідність розмежування цих понять. Так, «бізнес-технологіями» варто називати спосіб ведення бізнесу (аутсорсинг, франчайзинг, електронна комерція, кешбексервіс, краудтехнології, колоборації тощо), а «бізнес-інструменти» – це сукупність засобів (зокрема й пристроїв), що використовують у процесі ведення бізнесу з метою досягнення поставленої мети та в межах обраної бізнес-технології.

Отже, *бізнес-інструменти*, що застосовують у сфері торгівлі, можна систематизувати залежно від поставленого стратегічного завдання:

- оптимізація відносин з постачальниками й замовниками;
- підвищення рівня власної операційної ефективності;
- підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу загалом.

На *рисунку* наведено узагальнену характеристику бізнес-інструментів, що використовують у сфері торгівлі залежно від наведених завдань.

Вітчизняна сфера торгівлі залишається на досить низькому рівні цифровізації бізнес-процесів, адже наведені на *рисунку* інформаційні системи донині не отримали широкого застосування для управління бізнесом. Для прикладу, 86 % українських підприємств ніколи не стикалися з системою оптимізації взаємовідносин з клієнтами (*Customer Relationships Management* – надалі *CRM*) у своїй діяльності й навіть не знали про її існування. Ще 4 % компаній планують встановити *CRM* протягом року, а 2 % знаходяться у процесі впровадження й інсталяції [2, с. 45].



Групування бізнес-інструментів у сфері торгівлі за функціями

Джерело: сформовано авторами за [2].

За даними останніх наукових досліджень, в Україні відсутня тенденція використання технологічних бізнес-інструментів щодо взаємодії з постачальниками, зокрема управління ланцюгами поставок (*Supply Chain Management*, надалі *SCM*). Автоматизація *SCM* є досить важливою

частиною оптимізації діяльності торговельних підприємств, що дає змогу досягнути конкурентних переваг і з нижчими витратами задовольняти потреби споживачів. Проте навіть провідні компанії цілеспрямовано не проєктували ланцюги постачання, а формували з часом свого роду «органічним шляхом» [5, с. 70].

Досить популярними в галузі торгівлі є бізнес-інструменти, які стосуються підвищення рівня власної операційної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу загалом. Отже, варто визначити основні тенденції розвитку інноваційних бізнес-інструментів у сфері торгівлі з огляду на зазначені завдання.

POS-системи (Point of Sale) в електронній комерції. Під час пандемії COVID-19 електронна комерція набула популярності серед споживачів, водночас у багатьох з них існує сумнів щодо підтвердження факту проведеної операції й отримання первинного документа, що засвідчував би цей факт. Саме тому з метою активізації процесів продажів власники бізнесу змушені оптимізувати платформи електронної комерції, про що свідчать дані постійно зростаючого попиту на повністю інтегровані рішення для POS-систем в електронній комерції, програми як послуги – *SaaS (Software as a service)* – від провайдерів хмарних технологій для підприємств роздрібно торгівлі. Адже покупці прагнуть задовольняти свої потреби як і в фізичних магазинах, попри зміну самого формату купівлі-продажу, тож галузі торгівлі доведеться оптимізувати та синхронізувати онлайн- та офлайн-транзакції як під час, так і після пандемії.

Машинне навчання (machine learning, ML) для прогнозування попиту. За умов пандемії попит споживачів зазнав суттєвих змін, розуміння ж його є неодмінною складовою процесу прогнозування пропозиції для галузі торгівлі. З використанням машинного навчання прогнозування попиту споживачів стає точнішим і в такий спосіб позитивно впливає на низку процесів управління, зокрема вдосконалення автоматичного прогнозування попиту, планування запасів, маркетинг та ін.

Оптимізуючи систему прогнозування попиту через моделі обробки даних і за результатами останніх даних із зовнішніх ресурсів (обмінних курсів, стану ринку, економічних факторів та інших), можна підвищити точність прогнозування попиту. Це робить прогнозування попиту на основі *ML* важливим внеском у розумну роздрібну торгівлю, оскільки такий підхід допомагає запобігти надмірним запасам, скоротити складські та логістичні витрати, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підтримувати стійку тенденцію продажів [11].

Світовий лідер у сфері електронної комерції, компанія *Amazon*, на постійній основі використовує потенціал машинного навчання для прогнозування попиту з метою оптимізації власної системи в частині її ефективності та максимального задоволення змін у попиті [12].

Тенденція щодо машинного навчання у сфері прогнозування попиту залишатиметься актуальною й після завершення пандемії, оскільки поведінка споживачів і відносини з новими торговими технологіями різко змінилися протягом останніх років, пов'язаних з пандемією, відповідно трансформується й торгівля.

Віртуальні примірочні. За даними компанії *Gartner*, існує чітка тенденція щодо використання доповненої реальності (*Augmented reality*, надалі – *AR*) у сфері торгівлі, прогноз 2020 року справдився в частині зростання доповненої реальності до 100 млн споживачів. У 2020 р. коефіцієнт конверсії клієнтів для користувачів, що займаються *AR*, збільшився на 90 % [13], відповідно тенденція застосування потенціалу доповненої реальності збережеться і в майбутньому, й насамперед це стосуватиметься віртуальних примірочних.

Водночас сучасні світові торговельні мережі потерпали від збитків в умовах пандемії, найбільша роздрібна європейська мережа магазинів косметики *Sephora* спромоглася досягнути успіху саме завдяки застосуванню віртуальних примірочних. Адже клієнтам надавали можливість попередньо «приміряти» бажані товари, зокрема ювелірні вироби чи косметику зі свого смартфона. Досвід використання віртуальних примірочних є також у низки інших світових компаній, як-от *Kendra Scott* та *Etsy* [14]. Це свідчить про тенденцію створення у 2021 р. додатків з функціоналом доповненої реальності.

Магазини без персоналу й без каси – ще один досить актуальний тренд у торгівлі з огляду на те, що соціальне дистанціювання все ще залишається важливим аспектом охорони здоров'я населення.

Компанією *Shekel Brainweigh Ltd*, постачальником зважувальних технологій, проведено опитування споживачів щодо змін у здійсненні покупок в умовах пандемії *COVID-19*, і відповідно до проведеного дослідження 87 % клієнтів віддали перевагу магазинам з безконтактними або самостійними процедурами оплати [15]. Для досягнення цієї мети широкого розповсюдження набувають пристрої *IoT* та розпізнавання обличчя, такі технології використовувала компанія *Amazon Walk Just*. Системи, що включають можливість комп'ютерного сканування, зокрема штрих-коди та *QR*-коди, дають змогу відстежувати товари, які споживачі розміщують у своєму кошику, й автоматично стягувати кошти з кредитної картки, яку зберігає клієнт. Такий тренд однозначно набудатиме популярності в майбутньому задля зменшення перехресного контакту споживачів у магазинах з метою скоротити ризики захворюваності.

Штучний інтелект продовжує розвиватись й на теренах торгівлі, зокрема це стосується голосових асистентів. Провідні лідери *Google Assistant*, *Alexa* та *Siri* суттєво вдосконалили програмні продукти для кращого обслуговування клієнтів, відтак екрани вже не є необхідністю, потрібно лише мати можливість розпізнати голос потенційного споживача через «розумні» колонки, які допомагають клієнтові знайти товар або навіть зробити покупки. Служба голосового замовлення *Walmart* є яскравим прикладом цієї технології в дії [16]. Така технологія сприяє розміщенню товару в кошику, а також здійсненню замовлення безпосередньо голосом.

Висновки. В умовах пандемії *COVID-19* галузь торгівлі стикнулася з неймовірно складними викликами, з одного боку, але з іншого, на прикладі провідних торговельних майданчиків, можна констатувати глобальний технологічний прогрес у сфері застосування бізнес-

інструментів, що покликані вирішувати проблеми з веденням торговельної діяльності. Зазначені бізнес-інструменти, зокрема машинне навчання, доповнена реальність тощо, засвідчують той факт, що виклики 2020 р. стали можливістю для вдосконалення ведення торгівлі. Однак проведене наукове дослідження показує, що вітчизняні підприємства, навіть провідні торговельні компанії, майже не застосовують сучасні тренди розвитку інноваційних бізнес-інструментів у сфері торгівлі. Це вимагає подальшого дослідження причин зазначеного недоліку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дудко П. М. Сучасні тенденції розвитку бізнес-технологій у підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 170-174.
2. Струтинська І. Інформаційні технології організації бізнесу – імператив інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 40-49.
3. Петренко Л. А., Проскокова А. Ю. Тенденції розвитку та впровадження інновацій підприємствами сфери рітейлу. *Стратегія економічного розвитку України: збірник наук. пр.* Київ: КНЕУ. 2020. Вип. 46. С. 89-105.
4. Харченко Т. О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. с. 130-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_25.
5. Мадяр Р. О., Гадьмаші В. Р., Далекорей С. М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.
6. Молчанова Е., Ковтонюк К. Моделі диджитал-торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С. 56-72.
7. Проскурніна Н. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129-140.
8. Гейдор А., Кашпрук А. Система управління знаннями ІТ-підприємства при дистанційному режимі роботи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 5. С. 5-17.
9. Novikova N., Diachenko O., Holovnia Yu. Global trends of digitalization: potential of Ukraine. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*. 2020. № 6. S. 4-15.
10. Kondratiuk O., Stoianenko I. Digitalization of business under global challenges. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu*. 2020. № 6. S. 16-25.
11. Liam Shotwell 7 Technology trends to reshape the future of retail industry in 2021. *MobiDev*. URL: <https://mobidev.biz/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry>.
12. Data-driven Demand Planning: Managing Disruption in CPG with ML and Demand Sensing. *AWS for Industries*. URL: <https://aws.amazon.com/ru/blogs/industries/data-driven-demand-planning-managing-disruption-with-ml-and-demand-sensing>.
13. EGHAM, U.K., April 1, 2019 Gartner Says 100 Million Consumers Will Shop in Augmented Reality Online and In-Store by 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-04-01-gartner-says-100-million-consumers-will-shop-in-augme>.

14. Abha Bhattarai Virtual try-ons are replacing fitting rooms during the pandemic. The Washington post. 2020. URL: <https://www.washingtonpost.com/business/2020/07/09/virtual-try-ons-are-replacing-fitting-rooms-during-pandemic>.
15. Kibbutz Beit Keshet. 87% Of Shoppers Prefer to Shop in Stores With Touchless or Robust Self-Checkout Options During COVID-19 Pandemic. Israel. – April 7, 2020. URL: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2020-04-07/87-of-shoppers-prefer-to-shop-in-stores-with-touchless-or-robust-self-checkout-options-during-covid-19-pandemic>.
16. Google Assistant Voice Ordering for Walmart Grocery Pickup & Delivery. URL: <https://www.walmart.com/ideas/discover-online-grocery/google-assistant-voice-ordering-for-walmart-grocery-pickup-delivery/354497>.

Стаття надійшла до редакції 22.05.2021.

Purdenko O., Melnik V. Innovative business tools in trade.

Background. *In the era of intensive digital transformation, which is due in part to the COVID-19 pandemic, trade is one of the most dynamic sectors of the economy. During the lockdown, trade has become the epicentre of the development and implementation of trade innovations, testing of technological and non-technological business tools to effectively transform relationships with consumers and suppliers and other stakeholders.*

The analysis of recent research and publications has shown that, despite the availability of separate research on future trade trends, existing research does not reveal the main trends in the use of business tools in trade in the economic crisis caused by the pandemic, which confirms the need for further research.

The aim of the article is to study modern trends in the development and use of innovative business tools in the field of trade.

Materials and methods. *Theoretical and methodological basis of scientific research were scientific concepts and theoretical developments on the use of business technologies and tools, information and analytical materials.*

Results. *The author's definition of the terms: «business technologies» and «business tools» is given. Systematized business tools used in trade. The main trends in the development of innovative technologies related to increasing the level of own operational efficiency and increasing the level of business competitiveness in the field of trade are described.*

Conclusion. *The main trends in the development of innovative business tools in the field of trade are summarized. It has been established that innovative business tools and business technologies have a significant impact on trade development. Prospects for further research in this area are the study of modern information technology and software to optimize trade.*

Keywords: *business instruments, technologies, business technologies, innovative trends.*

REFERENCES

1. Dudko, P. M. (2017). Suchasni tendencii' rozvytku biznes-tehnologij u pidpryjemnyctvi [Modern trends in the development of business technologies in business]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 3, 170-174 [in Ukrainian].
2. Strutyn'ska, I. (2018). Informacijni tehnologii' organizacij' biznesu – imperatyv innovacijnogo rozvytku biznes-struktur [Information technologies of business organization are an imperative of innovative development of business structures]. *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin*, 2, 40-49 [in Ukrainian].

3. Petrenko, L. A., & Proskokova, A. Ju. (2020). Tendencii' rozvytku ta vprovadzhenja innovacij pidprjemstvamy sfery ritejlu [Trends in the development and implementation of innovations by retail enterprises]. *Strategija ekonomichnogo rozvytku Ukrainy: zbirnyk nauk. pr. – Strategy of economic development of Ukraine: collection of scient. w.* Kyi'v: KNEU, (Issue 46), (pp. 89-105) [in Ukrainian].
4. Harchenko, T. O. (2019). Innovacijni tehnologii' v upravlinni biznes-procesamy pidpryjemstv. [Innovative technologies in business process management of enterprises]. *Derzhava ta regiony. Ekonomika ta pidpryjemnyctvo – State and regions Economy and entrepreneurship*, 4, 130-133. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_25 [in Ukrainian].
5. Madjar, R. O., Gad'mashi, V. R., & Dalekorej, S. M. (2021). Upravlinnja vytratamy v lancjugah postachannja jak instrument dosjagnennja konkurentnyh perevag biznesu v global'nomu ekonomichnomu prostori [Costs management in supply chains as a tool to achieve competitive advantages of business in the global economic space]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, 66-70 [in Ukrainian].
6. Molchanova, E., & Kovtonjuk, K. (2021). Modeli dydzhytal-torgivli [Models of digital trade]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, prav – Foreign trade: economics, finance, law*, 2, 56-72 [in Ukrainian].
7. Proskurnina, N. (2020). Shtuchnyj intelekt u marketyngovij dijal'nosti [Artificial intelligence in marketing activities]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 4, 129-140 [in Ukrainian].
8. Gejdor, A., & Kashpruk, A. (2020). Systema upravlinnja znannjamy IT-pidpryjemstva pry dystancijnomu rezhymi roboty [Knowledge management system of an IT enterprise in remote operation]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 5, 5-17 [in Ukrainian].
9. Novikova, N., Diachenko, O., & Holovnia, Yu. (2020). Global trends of digitalization: potential of Ukraine. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 6, 4-15 [in English].
10. Kondratiuk, O., & Stoianenko, I. (2020). Digitalization of business under global challenges. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 6, 16-25 [in English].
11. Liam Shotwell 7 Technology trends to reshape the future of retail industry in 2021. MobiDev. Retrieved from <https://mobidev.biz/blog/7-technology-trends-to-change-retail-industry> [in English].
12. Data-driven Demand Planning: Managing Disruption in CPG with ML and Demand Sensing. AWS for Industries. Retrieved from <https://aws.amazon.com/ru/blogs/industries/data-driven-demand-planning-managing-disruption-with-ml-and-demand-sensing> [in English].
13. EGHAM, U.K., April 1, 2019. Gartner Says 100 Million Consumers Will Shop in Augmented Reality Online and In-Store by 2020. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-04-01-gartner-says-100-million-consumers-will-shop-in-augme> [in English].
14. Abha Bhattarai Virtual try-ons are replacing fitting rooms during the pandemic. The Washington post. 2020. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/business/2020/07/09/virtual-try-ons-are-replacing-fitting-rooms-during-pandemic> [in English].
15. Kibbutz Beit Keshet. 87% Of Shoppers Prefer to Shop in Stores With Touchless or Robust Self-Checkout Options During COVID-19 Pandemic. Israel. April 7, 2020. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/press-releases/2020-04-07/87-of-shoppers-prefer-to-shop-in-stores-with-touchless-or-robust-self-checkout-options-during-covid-19-pandemic> [in English].
16. Google Assistant Voice Ordering for Walmart Grocery Pickup & Delivery. Retrieved from <https://www.walmart.com/ideas/discover-online-grocery/google-assistant-voice-ordering-for-walmart-grocery-pickup-delivery/354497> [in English].

УДК 336.56:339.92 DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)08)

JEL Classification M40

ГЛАДІЙ Ірина

к. е. н., доцент кафедри обліку та оподаткування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного
університету
вул. Соборна, 87, м. Вінниця, 21000, Україна

E-mail: i.hladii@vtei.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9845-9706

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Досліджено особливості діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) на світовому ринку, виявлено тенденцію їхнього господарювання в Україні. Проаналізовано методи трансфертного ціноутворення, що допомагають встановити відповідність контрольованих операцій принципу «витягнутої руки». Наголошено на необхідності удосконалення наявної нормативно-правової бази у сфері трансфертного ціноутворення з метою посилення податкового контролю за діяльністю ТНК.

Ключові слова: трансфертне ціноутворення, транснаціональні корпорації (ТНК), Настанови ОЕСР, правило «витягнутої руки», метод порівняльної неконтрольованої ціни, контрольовані операції.

Постановка проблеми. Глобалізація світових економічних процесів зумовила розповсюдженню ТНК, що функціонують через свої структурні підрозділи в багатьох країнах світу відповідно до єдиної виробничої та фінансової стратегії. Своєю діяльністю вони пов'язують національні та регіональні ринки, формуючи цілісність світового господарства. В умовах глобалізації ТНК – це висококонцентровані пункти світової економіки; ключові місця базування фінансових і спеціалізованих сервісних фірм; виробничі центри нових технологій та інновацій; основні ринки збуту товарів і послуг. Тож комплексне дослідження системи ціноутворення в межах діяльності ТНК не викликає сумніву.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям діяльності ТНК на світовому ринку приділили увагу дослідники Д. Блуен, Л. Робінсон [1], К. Стрингер, С. Міхайлова [2], Хан Тхи Сон Фам, Хиен Тхи Тран [3] та ін.

Кімберлі А. Клаузінг у статті «Ухилення від сплати податків і податкова політика транснаціональних фірм» розглянув переміщення доходів між країнами у взаємозв'язку між ставками прибутку філій у США й інших державах, а також питання впливу податків на реальні операції транснаціональних компаній у різних країнах [4]. Дослідження в цьому напрямі має прямий вплив на методіку формування трансфертних цін у міжнародній спільноті.

Праця Е. Вест «Міжнародне уникнення податків: етика чесноти і роль бухгалтерів» засвідчила, що методи, які використовують деякі великі ТНК для скорочення своїх податкових зобов'язань, в останні роки стали предметом пильної уваги громадськості. Проведено філософський аналіз етики ухилення ТНК від сплати податків і доведено, що сучасна етика чесноти Аласдер Макінтайр може бути застосована до проблеми ухилення від сплати податків транснаціональними корпораціями [5]. Доречно додати, що в умовах глобалізації має досліджуватися питання етики та ролі бухгалтера у процесі формування системи ціноутворення.

А. Феррарис, Г. Санторо та В. Скуотто у статті «Подвійна реляційна вбудованість і передача знань в європейських транснаціональних корпораціях та дочірніх компаніях» досліджують взаємозв'язок між рівнем внутрішньої та зовнішньої співпраці дочірніх компаній, а також ступенем передачі материнським підприємством знань дочірнім компаніям [6].

Вітчизняні науковці О. Корогодова [7], Н. Волошко [8], О. Неміровська [9], Г. Пятницька [10], І. Сорока [11] тощо вивчають діяльність ТНК на міжнародному та національних ринках. Однак, за результатами аналізу їхніх статей, саме формуванню процесу ціноутворення ТНК приділено недостатньо уваги. Процес встановлення ціни на продукцію в межах діяльності ТНК у різних країнах та опрацювання нововведень вітчизняного законодавства потребує поглибленішого дослідження.

Матеріали та методи. Методика дослідження базувалася на системному, комплексному й ситуаційному підходах. Застосовано комплекс загальнонаукових методів пізнання: індуктивний (для збору, систематизації та обробки інформації); дедуктивний (для теоретичного осмислення проблеми); системний аналіз (в процесі дослідження специфіки діяльності ТНК у світовій економіці та Україні); теоретичного узагальнення (для вивчення методів трансфертного ціноутворення); формально-логічний (для послідовного та логічного аналізу низки нормативно-правових актів); аналіз і синтез (для розкриття сутності поняття «трансфертна ціна»).

Метою статті є дослідження можливих систем побудови трансфертного ціноутворення ТНК для усунення ризиків виникнення можливих ситуацій несплати належних сум податків.

Результати дослідження. З посиленням глобалізаційних процесів міжнародна спільнота виявляє дедалі більшу стурбованість домінуванням ТНК на економічних ринках. Збільшення частки світової торгівлі та корпоративна влада надає їм безліч можливостей для формування різних схем уникнення податків.

Серед основних схем уникнення фіскального ефекту оподаткування в Україні можна виокремити офшори, конвертаційні центри, «сірий імпорт», контрабанду, виведення прибутку через псевдопідприємців

або фізичних осіб. Однак, за даними офіційних досліджень, саме виведення коштів через податкові гавані або офшорні зони займало близько 50–65 % загальних втрат державного бюджету України [12].

За даними Міністерства фінансів України, загальний дохід ТНК сягає 60 % світового ВВП. Так, у США це 67 %, Китаї – 46 %, Франції та Канаді – 70 %, Італії та Великобританії – 40 %. Загальні доходи ТНК від їхніх «дочок» в Україні становлять 17 % загального ВВП. Аналогічний показник у Польщі – 40 %, Угорщині – 30 %, Румунії та Словаччині – 20 % [12].

У таблиці наведено перелік найбільших ТНК за версією американського фінансово-економічного журналу *Forbes* на підставі ранжирування за показниками продажів, прибутку, активів і ринкової вартості [13].

Таблиця

Найбільші ТНК світу за версією американського журналу *Forbes* станом на травень 2020 р., млрд дол. США [13]

Ранг	ТНК	Країна	Продажі	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
1	<i>ICBC</i>	Китай	177.2	45.3	4 322.5	242.3
2	<i>China Construction Bank</i>		162.1	38.9	3 822	203.8
3	<i>JPMorgan Chase</i>	США	142.9	30	3 139.4	291.7
4	<i>Berkshire Hathaway</i>		254.6	81.4	817.7	455.4
5	<i>Agricultural Bank of China</i>	Китай	148.7	30.9	3 697.5	147.2
5	<i>Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)</i>	Саудівська Аравія	329.8	88.2	398.3	1 684.8
7	<i>Ping An Insurance Group</i>	Китай	155	18.8	1 218.6	187.2
8	<i>Bank of America</i>	США	112.1	24.1	2 620	208.6
9	<i>Apple</i>		267.7	57.2	320.4	1 285.5
10	<i>Bank of China</i>	Китай	135.4	27.2	3 387	112.8

Рейтинг найбільших ТНК у світі та їхній розподіл по країнах показує поточне світове економічне становище. Крім того, простежується взаємозв'язок між місцем компанії в рейтингу та роллю країни цієї ТНК на міжнародному ринку [14].

Організація економічного співробітництва та розвитку надала статистику звітів у розрізі країн (*CBSCR*), які вперше подали великі групи компаній у 2016 р. *CBSCR* – звіт, що подається в податкові органи групами компаній з оборотом понад 750 млн євро. У цьому звіті публікують обсяг доходів, прибутків і сплачених податків у розрізі кожної своєї компанії та кожної юрисдикції, у яких група працює. Такі групи організація називає «транснаціональні корпорації».

Грунтовне дослідження обсягів трансфертного ціноутворення з позиції втрачених коштів від недоотримання податків у країні базування материнської або дочірньої компанії проведено вченими П. Сікка та Х. Вілмонт у праці «Темна сторона трансфертного ціноутворення: його роль в уникненні податків і збереженні багатства». Авторами проаналізовано діяльність ТНК на міжнародному ринку та наведено статистику щодо офшорних зон, де проживає 1.2 % населення світу, зокрема там знаходиться 26 % активів і 31 % чистого прибутку від діяльності всіх ТНК, зареєстрованих у США [15].

У статті «Фіскальний рай: іноземні податкові гавані та американський бізнес» науковець Дж. Хайнс зазначає, що в офшорних зонах Віргінських островів (США) та Барбадосу, за оцінками спеціалістів, перебуває приблизно 11.5 трлн дол. США активів [16]. У Британських Віргінських островах на 100 жителів офіційно зареєстровано 3389 компаній, а на Кайманах – 182 компанії на 100 осіб.

За даними звіту, діяльність ТНК в Україні демонструє такі показники: 1 % маржі (160-те місце з понад 205 країн), 50 тис. дол. США інвестицій на працівника (162-те місце в рейтингу), 50 % операцій – внутрішньо групові (у середньому по інших країнах світу – 30 %), доходи ТНК – 17 % від ВВП (60 % у середньому по світу), 1 % податкового навантаження (сплачені податки/дохід, у середньому по інших країнах світу – 2 %) [12].

Водночас станом на 01.10.2019 р. країни Європейського Союзу є найбільшими інвесторами в економіку України. За даними Держстату, на країни ЄС припадає 78 % прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну. Зокрема країни ЄС інвестували 27 205.8 млн дол. США (з 34 727.6 млн дол. США загальних ПІІ). Найбільшими інвесторами є Кіпр – 10 303.2 млн дол. США, Нідерланди – 7556.5 млн дол. США, Великобританія – 2038.3 млн дол. США, Німеччина – 1791.3 млн дол. США [17].

Незалежна аналітична платформа *VoxUkraine* провела дослідження гігантського масиву даних Панамського архіву з метою узагальнення інформації про місце України в глобальній офшорній мережі. За інформацією, що оприлюднена Міжнародним консорціумом журналістів-розслідувачів (*ICIJ*), Україна займає в ній мізерно мало місця: лише 0.23 % вузлів або 1689 з 719 000 (для порівняння, частка ВВП України у світовому ВВП приблизно 0.12 %), які пов'язані 0.25 % зв'язків (3095 з 1.3 млн). Для порівняння, кількість вузлів, які пов'язані з Росією – 3.3 %, Великобританією – 4.3 %, Швейцарією – 6.6 %, Китаєм – 9.2 %, Гонконгом – 14.3 % [18].

У панамських документах зазначено 20 посередників, які зареєстровані в Україні, зокрема 9 з них – фізичні особи, інші 11 – юридичні. Адреса, що вказана представниками в документах за оформлення офшору, дає змогу розробити умовну карту офшоризації України: першу п'ятірку поділяють м. Київ (199 адрес), м. Одеса (71), м. Донецьк (42), м. Дніпро (31), м. Харків (26) [18].

Тож за цих умов система трансфертного ціноутворення стає першочерговим напрямом у процесі налагодження податкового контролю за ухиленням від податків ТНК. Загалом *трансфертна ціна* – це вартість, що встановлюється на товари або послуги, вироблені всередині ТНК, чи між залежними компаніями або між підрозділами одного підприємства.

Методи трансфертного ціноутворення, внаслідок яких встановлюються контрольовані операції принципу «вितягнутої руки», визначені в Настановах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [19]. ОЕСР – це організація, в якій уряди працюють спільно задля протистояння економічним, соціальним та екологічним викликам глобалізації. ОЕСР докладає зусилля для досягнення порозуміння й допомоги урядам у реагуванні на нові події та труднощі, зокрема щодо корпоративного управління, інформаційної економіки та викликів старіючого населення. Загалом Державна фіскальна служба України в роз'ясненнях щодо використання Настанов ОЕСР під час формування документів з трансфертного ціноутворення зазначає, що їх можуть використовувати платники податків і контролюючі органи лише як рекомендаційно-методологічні матеріали під час практичного застосування ст. 39 ПКУ [20].

На початку 2021 р. з метою запобігання «сірим схемам» мінімізації й уникнення оподаткування та відтоку капіталів – передусім через офшори, прийнято закон України, згідно з яким внесено зміни до Податкового кодексу України, що насамперед вплинуло на сферу трансфертного ціноутворення. Важливою є зміна формулювання об'єкта аналізу для пріоритетного використання «методу порівняльної неконтрольованої ціни». Зокрема визначення «біржові товари» змінилося на «сировинні товари», перелік яких встановлено Постановою КМУ № 1221 від 09.12.2020 р. [21]. Методи законодавчо закріплені в наявному Податковому кодексі України [22].

Застосування методів передбачає сувору пріоритетність: для перевірки відповідності правилу «вितягнутої руки» спочатку варто використати метод порівняльної неконтрольованої ціни, у разі неможливості реалізації цього методу у трансфертній документації необхідно обґрунтувати неможливість застосування методу порівняльної неконтрольованої ціни або те, що метод порівняльної неконтрольованої ціни є не найдоцільнішим щодо фактів та обставин здійснення контрольованої операції. Після цього платник податків може використовувати другий метод, якщо процедура також неможлива, застосувати черговий і т.д.

Отже, першим є *метод порівняльних ринкових цін*. Нововведення Податкового кодексу України у 2021 році виокремлюють цей метод як пріоритетний. Зокрема платник податків має порівняти ціни контрольованої операції з ціною зіставних неконтрольованих операцій, що фактично проведені платником податків та іншими особами. Таке порівняння здійснюється на підставі наявної інформації про ціни, що застосовувались

протягом періоду, який аналізується, або інформації, що доступна на найближчу дату до дня проведення контрольованої операції. Тобто необхідно встановити відповідність цін, які застосовуються в угодах – особливо для «сировинних» товарів. Серед основних переваг цього методу можна виокремити те, що він є найпростішим під час аналізу зіставних операцій та у разі наявності відмінності щодо одного з факторів зіставності дає змогу проводити коригування такого фактору (умови) задля забезпечення порівнянності. До недоліків цього методу можна віднести необхідність порівнювати лише з фактично здійсненими операціями, а не з прайс-листами чи оголошеннями. Також проблемним для деяких видів продукції є знаходження на ринку аналогічних товарів (якість, кількість, характеристики), умови постачання й оплати, ринок, бізнес-стратегії.

Другим є *метод ціни перепродажу*. Його мета – порівняння валової рентабельності від перепродажу товарів (робіт, послуг), придбаних у контрольованій операції, з валовою рентабельністю від перепродажу товарів (робіт, послуг), що отримується у зіставних неконтрольованих операціях. Застосування цього методу пов'язано із необхідністю встановлення відповідності між ціною угоди придбання товару та ринковими цінами. Зокрема це угоди, які встановлюються за імпорту товару та – цінами його майбутнього перепродажу без будь-якого перероблення такого товару. Метод ціни перепродажу є найефективнішим під час проведення торгових операцій, які зазвичай здійснює дистриб'ютор, а також найнадійнішим у разі перепродажу товарів без значних додаткових витрат. Водночас умови, за яких формують вартість товарів, необхідно обґрунтовувати й підтверджувати документально, а контрольована й зіставна операції мають бути максимально близькі у часі, адже він впливає на маржу ціни перепродажу. Через наявність істотної відмінності в облікових політиках підприємств можуть виникати неточності у розрахунках за ціною.

Третій *метод «витрати плюс»*. Завдяки цьому методу порівнюють валову рентабельність собівартості продажу товарів (робіт, послуг) у контрольованій операції з аналогічним показником рентабельності у зіставних неконтрольованих операціях. Валову рентабельність собівартості визначають як відношення валового прибутку до собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг). Метод застосовується в разі продажу товарів/послуг (власного виробництва) пов'язаній особі. Однією з головних умов є зіставлення рентабельності витрат однієї зі сторін угоди експорту товару. Перевагами цього методу є максимізація ефекту від його застосування за наявних внутрішніх зіставних операцій з непов'язаними особами, а зовнішні зіставні операції за таких умов є другорядними. Цей метод є найточнішим у разі, коли виробник не вносить цінних унікальних нематеріальних активів або не бере на себе жодних незвичайних ризиків у контрольованих операціях. Однак під час продажу на рівні витрат компанії необхідно буде обґрунтувати, чому на цьому ринку неможливо продати дорожче.

Ще одним чинником, на якому варто зосередитись, є обов'язкове врахування особливості облікових політик компаній, що порівнюються: адже доволі важко забезпечити, щоб одні й ті самі види витрат брали участь у витратній частині контрольованої та зіставної операції, а це впливає на розрахунок показника валової рентабельності собівартості.

Четвертий *метод чистого прибутку*. Застосовують у порівнянні відповідного фінансового показника рентабельності в контрольованих операціях (чистого прибутку на основі відповідної бази (витрати, продаж, активи) або показника рентабельності операційних витрат) з відповідним показником рентабельності у зіставній (зіставних) неконтрольованій (неконтрольованих) операції (операціях). Залежно від виду контрольованих операцій завдяки методу чистого прибутку використовують показники: чистої рентабельності, чистої рентабельності витрат, рентабельності активів, рентабельності капіталу. Перевагами методу є можливість його застосування в разі відсутності або недостатності інформації для зіставлення комерційних і фінансових умов контрольованої та порівняної операції, а також він дає змогу не проводити зіставність предмету операції та має найменший ступінь зіставності функцій. Проте цей метод є найбільш спірним у судовій практиці: велике значення має правильно обраний показник рентабельності, який порівнюватиметься, оскільки некоректно обраний показник призведе до викривлення інформації щодо ціноутворення.

П'ятим застосовується *метод поділу прибутку*: кожному, хто бере участь у контрольованих операціях, виділяється частина загального прибутку (або збитку), отриманого за результатами здійснення операції, яку інша непов'язана особа отримала б від участі в зіставній (зіставних) неконтрольованій (неконтрольованих) операції (операціях). Цей метод є найдоречнішим, коли обидві сторони вносять унікальні та коштовні внески в операцію, наприклад, унікальні нематеріальні активи. Однак обов'язковою умовою його застосування є однакові методологічні засади ведення бухгалтерського обліку для обох сторін угоди. Водночас у практичній діяльності виникають труднощі застосування, оскільки метод вимагає достатньо повної інформації про обидві сторони операції, а також складності з визначенням операційних витрат, пов'язаних з операціями, та розподілом цих витрат між операціями й видами діяльності пов'язаних осіб.

Правило «витягнутої руки» передбачає, що вартість угоди між пов'язаними сторонами має зображати умови, які є в операціях між незалежними компаніями (ринкові умови). Для додержання цього принципу варто порівнювати контрольовані та неконтрольовані операції, спираючись на критерій податкових вигод, а також проаналізувати всі переваги та недоліки, які вони створюють.

Отже, окремі операції, що здійснюються в межах діяльності ТНК в Україні мають контролюватися податковими службами, а тому їх називають «контрольовані». До таких операцій відносять операції

господарського характеру, за підсумками яких може відбуватися завищення витрат чи зниження доходів, а це передусім зумовлює зниження оподаткованого прибутку й відповідно точного розрахунку податку на прибуток. Тож згідно з п.п. 39.2.1.7 Податкового кодексу України операція вважається контрольованою, якщо відповідає двом критеріям:

- річний дохід платника податків від будь-якої діяльності, визначений за правилами бухгалтерського обліку, перевищує 150 млн грн (за вирахуванням непрямих податків) за відповідний податковий (звітний) рік;

- обсяг таких господарських операцій платника податків з кожним контрагентом (а також між нерезидентом і його постійним представництвом в Україні), визначений за правилами бухгалтерського обліку, перевищує 10 млн грн (за вирахуванням непрямих податків) за відповідний податковий (звітний) рік [22].

- У п.п. 39.2.1.4 Податкового кодексу України закріплено не винятковий список можливих контрольованих операцій:

- з такою продукцією, як-от сировина або готові товари (відбувається експорт або імпорт);

- пов'язані з наданням або придбанням певних послуг;

- об'єктом яких виступають нематеріальні активи або об'єкти інтелектуальної власності;

- фінансового характеру (зокрема лізинг, інвестиції, кредити тощо);

- угоди купівлі-продажу, об'єктами яких можуть бути корпоративні права, цінні папери, інвестиції, матеріальні та нематеріальні активи;

- операції нерезидента з його постійним представництвом (резидентом України);

- пов'язані з передачею резидентом України нерезиденту функцій, активів, ризиків, завдяки яким на «неринкових умовах» зменшуються доходи (фінансовий результат) такого резидента.

Законодавством визначено чіткий перелік держав, операції з резидентами яких є підставою для податкового контролю у сфері трансфертного ціноутворення в Україні [23].

Важливим питанням також є *документація з трансфертного ціноутворення*. П.п. 39.4.7 ст. 39 ПКУ визначає осіб, які зобов'язані подавати глобальну документацію з питань трансфертного ціноутворення. Цей обов'язок покладається на платника податків, який є одним з членів міжнародної групи компаній. Проте існує одна вимога: загальний дохід такої особи має прирівнюватись або бути понад 50 млн євро. Нововведення законодавства в основному стосуються міжнародних груп компаній – двох або більше пов'язаних між собою юридичних осіб, що готують консолідовану фінансову звітність, але платять податки в різних країнах.

На законодавчому рівні розпочався процес контролю за фінансовими операціями, контрольованими іноземними компаніями, зокрема

підприємствами, зареєстрованими за кордоном, але підконтрольні резидентам України. Ці компанії платитимуть у нашій країні податок на прибуток, пропорційний частці, якою володіють у контрольованих іноземних компаніях. Контрольовані компанії звітуватимуть перед податківцями про всі операції з нерезидентами, тобто кінцевий бенефіціар зобов'язаний декларувати й платити податки з доходів усіх зареєстрованих в офшорах підконтрольних йому юридичних осіб.

У межах імплементації положень Плану протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування (План дій *BEPS*) Міністерством фінансів України запроваджено трирівневу структуру звітності з трансфертного ціноутворення, яка має документацію з трансфертного ціноутворення (*Local file*), глобальну документацію з трансфертного ціноутворення (*Master file*) і звіт у розрізі країн (*Country-by-Country Report*). Запровадження зазначеної структури звітності дасть змогу отримувати комплексну інформацію щодо діяльності міжнародних груп компаній по окремих юрисдикціях, здійснювати ефективний аналіз обсягів діяльності, структури операцій та специфіки діяльності міжнародних груп компаній для цілей контролю трансфертного ціноутворення.

Висновки. Проблема правильного встановлення трансфертної ціни ТНК посідає чільне місце в процесі експортування чи імпортування продукції «сировинного» типу, де беруть участь пов'язані особи. Особливу увагу варто приділяти зазначенню платниками податків використаних джерел інформації з метою забезпечення виконання вимог щодо обґрунтування в документації з трансфертного ціноутворення відповідно до умов контрольованих операцій принципу «втягнутої руки». Перспективами подальших досліджень є надання практичних рекомендацій з узгодження законодавчо-нормативної бази трансфертного ціноутворення з вимогами світової спільноти у напрямі недопущення реалізації схем уникнення сплати податків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blouin J., Robinson L. Double Counting Accounting: How Much Profit of Multinational Enterprises Is Really in Tax Havens? 2020. 66 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=3491451> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3491451>.
2. Stringer C., Michailova S. Why modern slavery thrives in multinational corporations' global value chains. *Multinational Business Review*. 2018. Vol. 26. No. 3. P. 194-206. DOI: 10.1108/MBR-04-2018-0032.
3. Pham H. T. S., Tran H. T. Board and corporate social responsibility disclosure of multinational corporations. *Multinational Business Review*. 2019. Vol. 27. No. 1. P. 77-98. DOI: 10.1108/MBR-11-2017-0084.
4. Clausing K. Multinational Firm Tax Avoidance and Tax Policy. *National Tax Journal*. 2009. Vol. 62. Issue 4. P. 703-725.
5. West A. Multinational Tax Avoidance: Virtue Ethics and the Role of Accountants. *Journal of Business Ethics*. 2018. No. 153. P. 1143-1156. DOI: 10.1007/s10551-016-3428-8.

6. Ferraris A., Santoro G., Scuotto V. Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 24. No. 3. P. 519-533. DOI: 10.1108/JKM-09-2017-0407.
7. Корогодова О. О. Вплив інноваційних транснаціональних структур на країни, що розвиваються, в умовах індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 125-129. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/155/141>.
8. Волошко Н. О. Транснаціональні корпорації: теоретико-методологічні основи організації діяльності в умовах глобалізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 110-113. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.110.
9. Немировська О. В. Механізм регулювання взаємодії національної економіки з транснаціональними корпораціями. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 121-125.
10. П'ятницька Г. Інтерналізація торговельних мереж. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 28-46.
11. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 35-41.
12. Скільки заробляють великі корпорації в Україні та де тримають зароблене. *Мінфін*. 2020. 15 вересня. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/09/15/52326392>.
13. Global 2000. The World Largest Public Companies. *Forbes*. 2020. July 5. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#4864a1ba335d>.
14. Крылова Е. М. Транснациональные корпорации: современные черты и направления развития. *Актуальные исследования*. 2020. № 13 (16). С. 54-56. URL: <https://apni.ru/article/1015-transnatsionalnie-korporatsii-sovremennie>.
15. Sikka Prem, Willmott Hugh. The dark side of transfer pricing: Its role in tax avoidance and wealth retentiveness. *Critical Perspectives on Accounting*. 2010. No. 21. P. 342-356. URL: https://www.researchgate.net/publication/222406910_The_dark_side_of_transfer_pricing_Its_role_in_tax_avoidance_and_wealth_retentiveness.
16. Hines Jr. J. R., Rice E. M. Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business. *Quarterly Journal of Economics*. 1994. Vol. 109. Issue 1. P. 149-182. URL: https://econpapers.repec.org/article/oupqjecon/v_3a109_3ay_3a1994_3ai_3a1_3ap_3a149-182..htm.
17. Найбільші інвестори в економіку України. ДП «Держзовнішінформ». URL: <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/najbilshi-investory-v-ekonomiku-ukrayiny>.
18. Антологія офшорів: путівник по українській офшорній павутині. URL: https://voxukraine.org/longreads/panama/index_ua.html.
19. Настанови ОЕСР щодо трансфертного ціноутворення для транснаціональних підприємств та податкових адміністрацій. 2017. 608 с. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en#page4.
20. Лист ДФС від 15.08.2017 № 1615/6/99-99-15-02-02-15/ПК. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovyi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/print-72424.html>.
21. Про затвердження переліку сировинних товарів та визнання такою, що втратила чинність, постанови Кабінету Міністрів України від 8 вересня

- 2016 р. № 616: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 № 1221. *Законодавство України. Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2020-%D0%BF#Text>.
22. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). *Законодавство України. Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
23. Про затвердження переліку держав (територій), які відповідають критеріям, установленим підпунктом 39.2.1.2 підпункту 39.2.1 пункту 39.2 статті 39 Податкового кодексу України, та визнання таким, що втратило чинність, розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 р. № 977: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1045. *Законодавство України. Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-2017-%D0%BF#Text>.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2021.

Hladii I. Transfer pricing of transnational corporations.

Background. *In the context of globalization, transnational corporations have turned into highly concentrated points of the world economy and the principal markets for goods and services. It is under such conditions that a comprehensive research of the pricing system within the framework of their activities is relevant.*

Analysis of recent research and publications *has revealed that the process of setting prices for products within their activities in different countries and the development of innovations in domestic legislation require in-depth study.*

The aim *of the article was to study possible transfer pricing systems for TNCs in order to eliminate risks when calculating the exact cost of products and avoid possible situations of non-payment of due taxes.*

Materials and methods. *A set of general scientific methods of cognition is applied: inductive, deductive, system analysis, theoretical generalization, formal-logical, analysis and synthesis.*

Results. *The transfer pricing system is becoming the key direction in the process of planning and profit maximization. The methods of setting the transfer price are legally enshrined in the current Tax Code of Ukraine. However, the use of these methods is a top priority for checking compliance with the «arm's length» principle. It is determined that in order to comply with this principle, it is necessary to compare controlled and uncontrolled transactions, based on the criterion of tax benefits, as well as to analyse all the advantages and disadvantages that they create.*

Conclusion. *The issue of proper transfer pricing plays a leading role in the export or import of goods. Particular attention should be paid to the sources of information indicated by taxpayers and used in order to ensure compliance with the requirements for justification in the documentation on transfer pricing compliance with the conditions of controlled transactions with the arm's length principle.*

Prospects for further research are to provide practical recommendations for compliance of the legal and regulatory framework for transfer pricing with the requirements of the world economy in the direction of preventing the implementation of tax avoidance schemes.

Keywords: *transfer pricing, transnational corporations, OECD Guidelines, the arm's length principle, the comparable uncontrolled price method, controlled transactions.*

REFERENCES

1. Blouin, J., & Robinson, L. (2020). *Double Counting Accounting: How Much Profit of Multinational Enterprises Is Really in Tax Havens?* Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3491451>. DOI: 10.2139/ssrn.3491451 [in English].
2. Stringer, C., & Michailova, S. (2018). Why modern slavery thrives in multinational corporations' global value chains. *Multinational Business Review*. (Vol. 26), 3, 194-206. DOI: 10.1108/MBR-04-2018-0032 [in English].
3. Pham, H. T. S., & Tran, H. T. (2019). Board and corporate social responsibility disclosure of multinational corporations. *Multinational Business Review*. (Vol. 27), 1, 77-98. DOI: 10.1108/MBR-11-2017-0084 [in English].
4. Clausing, K. (2009). Multinational Firm Tax Avoidance and Tax Policy. *National Tax Journal*, (Vol. 62), (Issue 4), (pp. 703-725) [in English].
5. West, A. (2018). Multinational Tax Avoidance: Virtue Ethics and the Role of Accountants. *Journal of Business Ethics*, 153, 1143-1156. DOI: 10.1007/s10551-016-3428-8 [in English].
6. Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2018). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, (Vol. 24), 3, 519-533. DOI: 10.1108/JKM-09-2017-0407 [in English].
7. Korogodova, O. O. (2018). Vplyv innovacijnyh transnacional'nyh struktur na krajiny, shho rozvyvajut'sja, v umovah industrii' 4.0 [The impact of innovative transnational structures on developing countries in the context of Industry 4.0]. *Pidpryjemnyctvo ta innovacii' – Entrepreneurship and innovations*, 6, 125-129. Retrieved from <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/155/141> [in Ukrainian].
8. Voloshko, N. O. (2020). Transnacional'ni korporacii': teoretyko-metodologichni osnovy organizacii' dijal'nosti v umovah globalizacii' ekonomiky [Transnational corporations: theoretical and methodological foundations of the organization of activity in the context of economic globalization]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 7, 110-113. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.110 [in Ukrainian].
9. Nemyrovs'ka, O. V. (2015). Mehanizm reguljuvannja vzajemodii' nacional'noi' ekonomiky z transnacional'nymy korporacijamy [Mechanism for regulating the interaction of the national economy with transnational corporations]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 12, 121-125 [in Ukrainian].
10. P'jatnyc'ka, G. (2017). Internalizacija torgovel'nyh merezh [Internalization of trade networks]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo. Serija: Ekonomichni nauky – Foreign trade: economics, finance, law. Series: Economic Sciences*, 4, 28-46 [in Ukrainian].
11. Soroka, I. B. (2009). Transnacional'ni korporacii' ta i'hnja rol' u procesi aktyvizacii' mizhnarodnoi' integracii' – [Transnational corporations and their role in the process of intensifying international integration]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 9, 35-41 [in Ukrainian].
12. Skil'ky zarobljajut' velyki korporacii' v Ukrai'ni ta de trymajut' zaroblene [How much do large corporations earn in Ukraine and where do they keep their earnings]. (2020). *Minfin – Ministry of Finance*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2020/09/15/52326392> [in Ukrainian].
13. Global 2000. The World Largest Public Companies. *Forbes*. (2020). Retrieved from <https://www.forbes.com/global2000/#4864a1ba335d> [in English].
14. Krylova, E. M. (2020). Transnacional'nye korporacii: sovremennye cherty i napravlenija razvitija [Transnational corporations: modern features and directions of development]. *Aktual'nye issledovanija – Current research*, 13 (16), 54-56. Retrieved from <https://apni.ru/article/1015-transnatsionalnie-korporatsii-sovremennie> [in Russian].

15. Sikka, Prem, & Willmott, Hugh. (2010). The dark side of transfer pricing: Its role in tax avoidance and wealth retentiveness. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 342-356. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/222406910_The_dark_side_of_transfer_pricing_Its_role_in_tax_avoidance_and_wealth_retentiveness [in English].
16. Hines, Jr. J. R., & Rice, E. M. (1994). Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business. *Quarterly Journal of Economics*. (Vol. 109). (Issue 1), (pp. 149-182). Retrieved from https://econpapers.repec.org/article/oupqjecon/v_3a109_3ay_3a1994_3ai_3a1_3ap_3a149-182..htm [in English].
17. Najbil'shi investory v ekonomiku Ukrainy. [The largest investors in the economy of Ukraine]. *DP «Derzhzovnishinform» – SE «Derzhzovnishinform»*. Retrieved from <https://dzi.gov.ua/press-centre/news/najbilshi-investory-v-ekonomiku-ukrayiny> [in Ukrainian].
18. *Antologija ofshoriv: putivnyk po ukrai'ns'kij ofshornij pavutyni [Anthology of offshores: a guide to the Ukrainian offshore web]*. Retrieved from https://voxukraine.org/longreads/panama/index_ua.html [in Ukrainian].
19. *Nastanovy OESR shhodo transfertnogo cinoutvorennja dlja transnacional'nyh pidprijemstv ta podatkovykh administracij [OECD Transfer Pricing Guidelines for Transnational Enterprises and Tax Administrations]*. (2017). Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en#page4 [in Ukrainian].
20. Lyst DFS vid 15.08.2017 № 1615/6/99-99-15-02-02-15/IPK [Letter of the SFS dated 15.08.2017 № 1615/6 / 99-99-15-02-02-15 / IPK]. *Derzhavna fiskal'na sluzhba Ukrainy – State Fiscal Service of Ukraine*. Retrieved from <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/print-72424.html> [in Ukrainian].
21. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09.12.2020 № 1221 Pro zatverdzhennja pereliku syrovyynyh tovariv ta vyznannja takuju, shho vtratyla chynnist', postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 veresnja 2016 r. № 616 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 09.12.2020 № 1221 On approval of the list of raw materials and recognition as invalid, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 8, 2016 № 616]. *Zakonodavstvo Ukrainy. Verhovna rada Ukrainy – Legislation of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
22. Podatkovyj kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI (zi zminamy) [Tax Code of Ukraine dated 02.12.2010 № 2755-VI (as amended)]. *Zakonodavstvo Ukrainy. Verhovna rada Ukrainy – Legislation of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
23. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 grudnja 2017 r. № 1045 Pro zatverdzhennja pereliku derzhav (terytorij), jaki vidpovidajut' kryterijam, ustanovlenym pidpunktom 39.2.1.2 pidpunktu 39.2.1 punktu 39.2 statti 39 Podatkovogo kodeksu Ukrainy, ta vyznannja takym, shho vtratilo chynnist', rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 veresnja 2015 r. № 977 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 27, 2017 № 1045 On approval of the list of states (territories) that meet the criteria established by subparagraph 39.2.1.2 of subparagraph 39.2.1 of paragraph 39.2 of Article 39 of the Tax Code of Ukraine, and recognition as invalid, the order of Cabinet of Ministers of Ukraine of September 16, 2015 № 977]. *Zakonodavstvo Ukrainy. Verhovna rada Ukrainy – Legislation of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

УДК 004.056:[005.934:658.14]

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)09](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)09)

JEL Classification: M20, M21

НОСОВА ЄвгеніяE-mail: euvgenianosova@knu.ua

ORCID: 0000-0002-7975-0984

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів Київського національного університету імені Тараса Шевченка
вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна**МУГУЄВ Кирил**E-mail: kirill.muguev@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2393-2551

бакалавр з фінансів та кредиту Київського національного університету імені Тараса Шевченка
вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна**РУСІНОВ Володимир**E-mail: volodymyr.r.v@ukr.net

ORCID: 0000-0002-4362-0248

бакалавр з комп'ютерної інженерії Київського політехнічного інституту імені Ігоря Сікорського
просп. Перемоги, 37, м. Київ, 03056, Україна

ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА У МЕХАНІЗМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено важливість механізму забезпечення інформаційної безпеки в контексті забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах функціонування в інформаційному середовищі та тісній взаємодії зі сферою інформаційних технологій. Встановлено, що комплексом інформаційних ризиків і ризиків транзакцій, який загрожує підприємству під час провадження його операційної діяльності, можливо управляти лише за наявності спеціалізованої служби управління інформаційними ризиками на підприємстві.

Ключові слова: фінансова безпека, інформаційна безпека, ризик транзакцій, інформаційний ризик, механізм управління ризиком.

Постановка проблеми. Цифровізація господарської діяльності зумовлює велику кількість ризиків, що загрожують фінансовій безпеці та безперервності діяльності підприємств. Під час переходу обігу комерційної інформації на електронні носії в механізмі забезпечення фінансової безпеки підприємств з'явилась нова складова – інформаційна безпека, забезпечення якої стало необхідною передумовою ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Нехтування процесами управління інформаційними ризиками може спричинити втрату підприємством нематеріальних активів, що призведе до дестабілізації фінансового стану підприємства та неможливості підтримання ним власної конкурентоспроможності у майбутньому. Для деяких галузей електронна комерційна інформація є найціннішим активом, без якого підприємство не може продовжувати свою господарську діяльність. До того ж в останні роки все частіше виникають масові кібератаки, які своїм впливом загрожують стабільності економічної

системи всієї країни, тож найдієвішим шляхом подолання таких загроз є забезпечення інформаційної безпеки (ІБ) у складі механізму фінансової безпеки (ФБ) на рівні підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений огляд наукових джерел щодо теми статті показав, що багато дослідників розглядають ФБ підприємства в контексті її ролі у фінансовій безпеці держави [1; 2]. Деякі вчені приділяють більшу увагу питанню визначення та класифікації складових механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства [3; 4]. Закордонні автори виокремлюють ІБ та управління нею в окрему функцію, яку має забезпечувати дієвий механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства [5–8].

Однак питання застосування сучасних засобів контролю та мінімізації інформаційних ризиків і потенційних наслідків реалізації інформаційних ризиків залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є обґрунтування необхідності формування механізму управління інформаційними ризиками для сучасного підприємства.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи. Зокрема системний підхід використано під час розкриття сутності фінансової безпеки як економічної категорії; методи наукового абстрагування та синтезу – для визначення напрямів потенційного впливу інформаційних ризиків; узагальнення – для формування висновків. Інформаційною базою слугували праці вітчизняних і закордонних науковців.

Результати дослідження. Інформаційна безпека підприємства є складовою його ФБ. Тож для розуміння ролі ІБ спершу варто визначити поняття інформаційної та фінансової безпеки. *Фінансова безпека* підприємства – це система управління та організації відносин з приводу ідентифікації та мінімізації впливу фінансових ризиків, які загрожують стабільній діяльності підприємства [1]. Під *фінансовими ризиками* розуміють сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, реалізація яких може негативно вплинути на господарську діяльність підприємства, зменшити його витрати або недоотримати ним доходу [1]. Для забезпечення повного розуміння функцій фінансової безпеки доцільно розглядати поняття фінансової безпеки підприємства як стан, що характеризується захищеністю фінансових інтересів підприємства, забезпеченістю достатнім обсягом і зваженим використанням ресурсів, наявністю стійкої динаміки зростання в поточному та перспективному періодах, що досягається шляхом розробки і реалізації раціональної фінансової стратегії підприємства, гнучкістю у прийнятті фінансових рішень, вчасним реагуванням на небезпеки та загрози зовнішнього й внутрішнього характеру й ефективним управлінням фінансовими ризиками підприємства [2]. *Інформаційну безпеку* варто розуміти як систему відносин зі створення та підтримки комплексної системи

контролю використання, розповсюдження та захисту комерційної інформації на підприємстві.

До основних *складових ФБ* належать:

грошова – пов’язана з врегулюванням відносин підприємства, що виникають у процесі здійснення грошових розрахунків;

кредитна – направлена на врегулювання взаємовідносин підприємства з банками та іншими кредитними інститутами;

інвестиційна – пов’язана з регулюванням діяльності підприємства в інвестиційній сфері;

бюджетно-податкова – спрямована на врегулювання взаємовідносин підприємства з бюджетом і позабюджетними фондами [3].

Через швидке розповсюдження переносу інформації, що використовується підприємством, на електронні носії, а власних операційних процесів – у цифровий простір, постає питання розширення наведеної класифікації шляхом додавання до неї інформаційної складової. Сучасні підприємства широко застосовують електронні бази даних у власній діяльності. Пошкодження або виведення з ладу таких баз може мати значні фінансові та операційні наслідки для функціонування підприємств, а для деяких з них – взагалі стати причиною припинення діяльності.

Оскільки підприємства стають дедалі залежнішими від своїх комп’ютерних інформаційних систем, які є важливою частиною їхніх ділових операцій, управлінський персонал цих підприємств має бути дедалі обізнанішим щодо безпеки таких систем. Інформація – наразі ключовий ресурс багатьох підприємств. Інформаційна безпека стає критичним і пріоритетним фактором успіху навіть найбільших організацій.

Отже, основними сферами діяльності комерційного підприємства, що є вразливими до впливу інформаційних ризиків, є:

- системи електронних платежів, адже несанкціонований доступ до інформації працівниками підприємства або обслуговуючого банку, пов’язаними з такими системами, створює можливості для інформаційної маніпуляції діяльністю підприємства;

- системи доступу до комерційних таємниць підприємства, що зберігаються на електронних носіях;

- програмне забезпечення, що використовується підприємством для власних операційних процесів і вразливості в такому програмному забезпеченні;

- системи обігу управлінської й облікової інформації та контроль доступу працівників підприємства і третіх осіб до таких систем;

- контроль використання працівниками операційної інформації підприємства для унеможливлення застосування такої інформації в інсайдерських цілях.

Системи електронних рахунків можуть мати інформаційні ризики навіть за умови підтримання операційної транзакційної безпеки. Якщо працівник банку, що відповідає за проведення платежів у системі електронних рахунків, бачить нестачу ліквідності на рахунку підприємства, він може використати цю інформацію з метою власної вигоди або маніпулювання вартістю фінансових інструментів, що випущені компанією. До того ж працівники, що відповідають за підтримку та захист баз даних підприємства, можуть застосовувати інформацію, яка є власністю підприємства, у власних цілях. На практиці такі випадки особливо розповсюджені у комерційних відділах компанії, коли працівники під час звільнення копіюють базу клієнтів свого попереднього роботодавця з метою отримання грошової винагороди або кращих умов працевлаштування у компанії-конкурента. Подолання ризиків, пов'язаних з такими інцидентами, можливо лише шляхом запровадження комплексної системи захисту баз даних підприємства.

Використання інформації у власних цілях трапляється й з боку працівників підприємства – як для цілей інсайдерської торгівлі, так і для маніпуляцій звітними даними з метою штучного поліпшення показників діяльності цього підприємства. Через спрощення процесів копіювання та пересилання інформації застосування сучасних технологій значно ускладнює контроль за інформацією, що є в розпорядженні працівників. У разі користування децентралізованими P2P мережами для пересилання інформації, майже неможливо відслідкувати втрачену інформацію. Задля подолання проблеми такого використання інформації підприємство має запровадити багаторівневу систему контролю та захисту інформації, особливо за її копіювання на зовнішні носії та пересилання її поза корпоративної мережі. Найдієвішим рішенням є запровадження серверного забезпечення, що автоматично документує всі операції з копіювання та пересилання інформації, а отже дає змогу знайти відповідальну особу в разі втрати інформації або її застосування працівником у власних цілях. Особливу увагу варто приділити захисту та контролю за використанням електронних поштових скриньок і систем обігу управлінської інформації, адже саме ці системи найвразливіші до фішингових й вірусних атак.

У разі запровадження багаторівневої системи контролю та захисту інформації з метою оптимального використання ресурсів підприємство має чітко розподіляти зовнішніх та внутрішніх користувачів такої інформації на групи за рівнями ризику. Доцільно виділити такі групи:

особи, що мають прямий інтерес у діяльності компанії – акціонери, постачальники, замовники, кредитори та працівники компанії. У цій групі варто також особливо виокремити управлінський персонал компанії, адже саме він має доступ до найважливішої інформації підприємства;

особи, що мають непрямий інтерес у діяльності компанії – контролюючі органи, учасники фондів і товарних ринків, обслуговуючі банки та працівники таких установ;

особи, що не мають прямого фінансового інтересу – судові органи, фінансові аналітики та громадські організації.

Ризики, що загрожують безпеці комерційної інформації підприємства, з кожним роком стають нагальними для дедалі більшого кола підприємств. Унаслідок розширення інформаційних технологій стає зрозумілим, що їхнє використання може надавати конкурентні переваги, хоча запровадження їх на підприємстві пов'язане зі значними ризиками як з боку зовнішніх факторів, так і від самих технологій та процесу впровадження.

Управління інформаційними ризиками (UIP) – це процес, що передбачає здатність підприємства в особі його управлінського та професійного персоналу розпізнавати існування загроз, визначати міру їхнього впливу на господарську діяльність підприємства в разі реалізації загрози та застосування необхідних модифікацій до існуючої стратегії мінімізації ризиків від виявлених загроз економічно ефективним способом, щоб утримати можливі негативні наслідки на мінімально можливому рівні [4]. На практиці великі підприємства можуть використовувати різноманітні види інформаційного аудиту у вигляді тестування контролів і систем авторизації зміни та копіювання інформації, що вказують на існуючі недоліки цих систем і мінімізації ризиків, пов'язаних із управлінням комерційною інформацією підприємства.

У разі запровадження системи UIP на підприємстві одним з найпрактичніших рішень з позицій ефективності використання ресурсів та покриття потреб за масштабування операційних процесів підприємства є нейронні мережі [5]. На сьогодні встановлено, що застосування нейронних мереж для створення предиктивної моделі оцінки ризику витоку інформації дає змогу поліпшити безпеку в рамках багатопланового механізму захисту інформації. Такий спосіб захисту є першою лінією протидії пасивному збору інформації, до якого підприємства є вразливими. До того ж є низка статей, в яких розроблена предикативна модель аналізу облікових даних може з точністю на 80–95 % встановити можливість виконання контракту суб'єктом господарської діяльності. Висока точність таких моделей обумовлює їхнє широке впровадження в різні сфери діяльності, зокрема й фінансову. Сучасні здобутки в обчислювальній техніці дають змогу швидко розробляти, розгортати та масштабувати системи, в основі яких закладені моделі нейронних мереж [6].

Управління ризиками на підприємстві вимагає формування складних систем, що включають як безпосередньо бази даних, так і механізми авторизації користувачів та контролю змін і копіювання

інформації, що знаходиться у системі. Такі системи охоплюють ділових партнерів, контрагентів, які надають послуги підприємству на умовах аутсорсингу, а також консультантів, партнерів і підрядників. Тож ефективне функціонування інформаційної системи залежить від практики в галузі безпеки та зазвичай від управління ІБ [7].

Один з ключових процесів управління безпекою на сучасному підприємстві – управління ІТ-ризиками, що є процесом досягнення та підтримання балансу між постійним моніторингом системи на появу нових загроз і провадження діяльності з метою захисту інформаційних ресурсів.

Метою управління ІТ-ризиками є захист інформації та ІТ-інфраструктури підприємства, до яких належать дані, обладнання, програмне забезпечення, персонал та елементи комерційної інформації, втрата або поширення яких може призвести до виникнення економічних збитків або втрати потенційних прибутків. Отже, забезпечення ІБ є неодмінною частиною підтримання фінансової безпеки підприємства на належному рівні.

У сучасному інформаційному просторі підприємство фактично змушене інвестувати у створення власного або закупівлю вже розробленого програмного забезпечення, що дасть йому змогу створювати, опрацьовувати, зберігати, контролювати та захищати інформацію, що виникає за провадження ним власної операційної діяльності [8]. Сучасні процеси обліку господарських процесів на підприємстві неможливі без відповідного програмного забезпечення. Використання ж такого програмного забезпечення обумовлює необхідність побудови системи захисту такої інформації від кіберзагроз. Підприємство має регулярно архівувати свою інформацію та зберігати її окремо від загальної системи для можливого відновлення такої інформації у разі атаки на систему.

Для окремих підрозділів (відділів) втрата або пошкодження інформації підприємства можуть призвести до таких негативних наслідків:

підрозділи обліку та бухгалтерії – втрата бухгалтерської інформації, що може спричинити значні витрати на аудит та відновлення інформації щодо господарських операцій підприємства;

відділ продажів – втрата бази даних клієнтів та подальше зниження продажів;

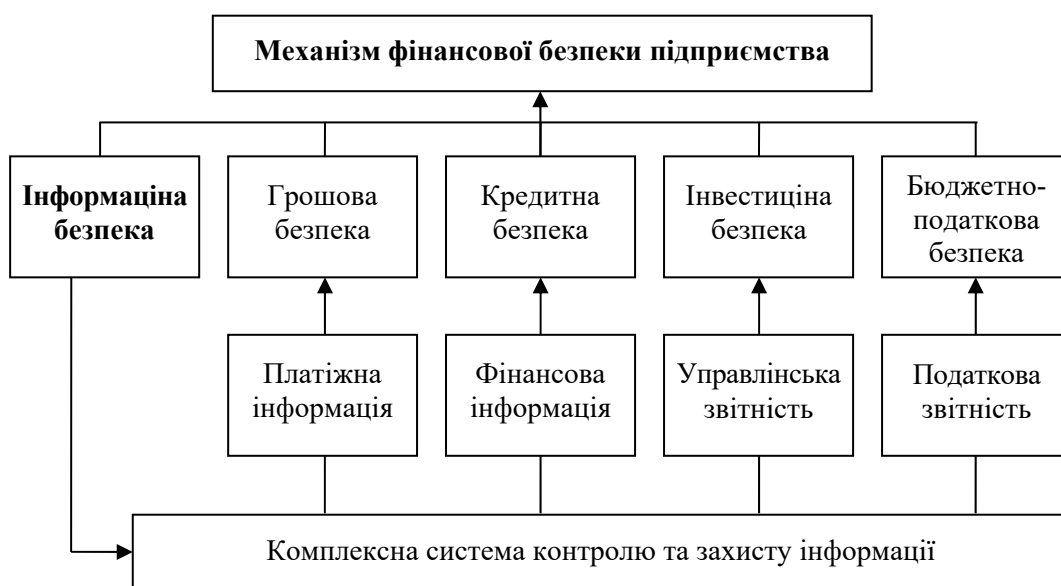
юридичний відділ – втрата документів і контрактів, що може зумовити значні витрати на їхнє відновлення. До того ж втрата юридичних документів може призвести до невиконання покупцями та постачальниками власних зобов'язань перед підприємством та розголошення ними комерційної інформації, використання якої було регламентовано втраченими документами;

виробничі підрозділи – втрата програмного забезпечення комп'ютерних систем, що може спричинити значні витрати на їхнє відновлення та налаштування;

складський відділ – втрата складських реєстрів, що призведе до значних витрат праці на проведення загальної інвентаризації. До того ж збій у складському господарстві може зумовити переривання процесу виробництва, що своєю чергою може призвести до невиконання підприємством власних контрактних зобов’язань і припинення діяльності.

Сучасні підприємства не можуть функціонувати на конкурентному рівні без використання ІТ та доступу до інформаційної інфраструктури, що збільшує потребу у розвитку адекватної системи управління інформаційними ризиками. Така система має містити чотири основні компоненти управління ризиками, спрямовані на: ідентифікацію ризику; аналіз ризику; мінімізацію ризиків; моніторинг ризиків.

Отже, інформаційна безпека доповнює інші складові ФБ та забезпечує виконання ними своїх функцій через дію комплексної системи контролю та захисту інформації, якою оперують інші складові фінансової безпеки. Місце ІБ у складі механізму ФБ підприємства проілюстровано на *рисунку*.



Місце інформаційної безпеки у складі механізму фінансової безпеки підприємства

Джерело: побудовано авторами.

Варто зазначити, що витрати на впровадження такої системи можуть бути значними у короткостроковій перспективі, проте вони дадуть змогу уникнути набагато більших витрат у разі втрати бази даних або її пошкодження, а також забезпечити стабільне функціонування підприємства у майбутньому.

Висновки. Вплив інформаційної безпеки на ФБ підприємства доцільно вимірювати через оцінку фінансових ризиків, аби визначити

розмір прямих і непрямих витрат від впровадження того чи іншого рішення у сфері управління фінансовою безпекою підприємства.

Інформаційні системи на сучасному етапі є необхідними для функціонування всіх підрозділів підприємства. Збереження цілісності таких систем і забезпечення їхнього безперервного функціонування є надзвичайно важливим для підтримання належного рівня фінансової безпеки підприємства у довгостроковій перспективі. Задля забезпечення інформаційної безпеки підприємство має створити цілісну систему контролю та захисту інформації у формі спеціалізованої служби управління інформаційними ризиками на підприємстві.

Механізм управління ІБ забезпечує функціонування підприємства на конкурентному рівні в умовах сучасного комп'ютеризованого обігу інформації. Саме завдяки такому механізму стає можливим ефективно управління інформаційними ресурсами та прийняття своєчасних управлінських рішень. Без чітко налагодженого механізму управління інформаційною безпекою підприємство є вразливим до зовнішніх і внутрішніх загроз, що у довгостроковій перспективі може загрожувати його прибутковості та безперервності діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Койло В. В. Теоретико-методологічні підходи до оцінки поняття фінансової безпеки в умовах зростання загроз країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 38-42.
2. Лиса О. В., Ярошук О. В. та інш. Фінансова безпека суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Тернопіль: Економічна думка, 2016. Т. 26. № 1. С. 58-64.
3. Киш Л. М. Фінансова стійкість компанії в сучасних умовах. *Одеса. Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 75-79.
4. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнесінформ*. 2019. № 7. С. 14-19.
5. Global Survey of Confidential Information Origins. 2017. URL: <https://www.ec-rs.ru/novosti/utechki-konfidentsialnoy-informatsii-v-2017-godu-globalnoe-issledovanie-infowatch>.
6. Ali O., Shrestha A., Chatfield A., Murray P. Assessing information security risks in the cloud: A case study of Australian local government authorities. *Government Information Quarterly*, 2020. Elsevier. URL: <https://wroya.com>.
7. Veiga A., Astakhova L., Botha A., Herselman M. Defining organisational information security culture. Perspectives from academia and industry. *Computers & Security*, 2020. URL: <https://www.researchgate.net>.
8. Brunner M., Sauerwein C., Felderer M., Breu R. Risk management practices in information security: Exploring the status quo in the DACH region. *Computers & Security*, 2020. Elsevier. URL: <https://arxiv.org/pdf/2003.07674.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2021.

Nosova Eu., Muhuiev K., Rusinov V. Information component in the financial security mechanism of the enterprise.

Background. *The digitalization of economic activity causes a large number of risks that threaten the financial security and continuity of enterprises. For some industries, electronic commercial information is the most valuable asset, without which the company cannot continue its business.*

Analysis of recent research and publications *has shown that despite the availability of some scientific achievements, an important scientific and practical problem of the application of modern means of control and minimization of information risks and the potential consequences of information risks remains unresolved.*

The aim of the article is to substantiate the need to form a mechanism for managing information risks for a modern enterprise.

Materials and methods. *In the course of the research the methods of scientific abstraction, synthesis, generalization and systematization were used.*

Results. *Modern enterprises cannot operate at a competitive level without the use of IT and access to information infrastructure, which increases the need to develop an adequate information risk management system. Such a system should contain four main components of risk management, aimed at: risk identification; risk analysis; risk minimization; risk monitoring.*

Thus, information security complements other components of the FS and ensures that they perform their functions through a comprehensive system of control and protection of information, which is operated by other components of financial security.

Conclusion. *The impact of information security on the company's FS should be measured through the assessment of financial risks to determine the amount of direct and indirect costs of implementing a solution in the field of financial security management of the enterprise.*

The IS management mechanism ensures the functioning of the enterprise at a competitive level in the conditions of modern computerized information circulation. It is thanks to this mechanism that effective management of information resources and timely management decisions becomes possible. Without a well-established information security management mechanism, the company is vulnerable to external and internal threats, which in the long run may threaten its profitability and business continuity.

Keywords: financial security, information security, transaction risk, information risk, risk management mechanism.

REFERENCES

1. Kojlo, V. V. (2017). Teoretyko-metodologichni pidhody do ocinky ponjattja finansovoi' bezpeky v umovah zrostantnja zagroz kra'i'ny [Theoretical and methodological approaches to assessing the concept of financial security in the face of growing threats to the country]. *Naukovyyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, (Issue 23), (part. 2), (pp. 38-42) [in Ukrainian].

2. Lysa, O. V., & Jaroshhuk, O. V. (et al.). (2016). Finansova bezpeka sub'jektiv gospodarjuvannja v suchasnyh umovah [Financial security of business entities in modern conditions]. *Ekonomichnyj analiz: zbirnyk naukovykh prac' – Economic analysis: a collection of scientific papers*. Ternopil': Ekonomichna dumka. (Vol. 26), 1, 58-64 [in Ukrainian].
3. Kysh, L. M. (2018). Finansova stijkist' kompanii' v suchasnyh umovah [Financial stability of the company in modern conditions]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii' – Black Sea Economic Studies*. Odesa, 36, 75-79 [in Ukrainian].
4. Krasnokuts'ka, N. S., & Koptjeva, G. M. (2019). Definicija ponjattja «finansova bezpeka pidpryjemstva»: osnovni pidhody ta osoblyvosti [Definition of the concept of «financial security of the enterprise»: basic approaches and features]. *Biznesinform – Businessinform*, 7, 14-19 [in Ukrainian].
5. Global Survey of Confidential Information Origins. (2017). Retrieved from <https://www.ec-rs.ru/novosti/utechki-konfidentsialnoy-informatsii-v-2017-godu-globalnoe-issledovanie-infowatch> [in English].
6. Ali, O., Shrestha, A., Chatfield, A., & Murray, P. (2020). Assessing information security risks in the cloud: A case study of Australian local government authorities. *Government Information Quarterly*, Elsevier. Retrieved from <https://wroya.com> [in English].
7. Veiga, A., Astakhova, L., Botha, A., Herselman, M. (2020). Defining organisational information security culture. Perspectives from academia and industry. *Computers & Security*. Retrieved from <https://www.researchgate.net> [in English].
8. Brunner M., Sauerwein C., Felderer M., & Breu R. (2020). Risk management practices in information security: Exploring the status quo in the DACH region. *Computers & Security*. Elsevier. Retrieved from <https://arxiv.org/pdf/2003.07674.pdf> [in English].

ВИЩА ОСВІТА

УДК 378.088.6

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)10](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)10)

JEL Classification: I28; M53; Q28; O2

ЛАДОНЬКО Людмила

E-mail: l.ladonko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5219-9494

д. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

МІРКО Наталія

E-mail: n.mirko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4884-5195

к. н. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Проаналізовано ключові підходи й системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в європейській практиці. Виокремлено ключові проблеми у сфері підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні. Запропоновано напрями та шляхи вдосконалення процесів підготовки державних службовців в Україні відповідно до провідного міжнародного досвіду.

Ключові слова: державне управління, система підготовки та підвищення кваліфікації, державний службовець, система, модель, підхід.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлюється процесами євроінтеграції України в рамках входження в єдиний соціально-економічний простір Європи. Імплементация економічної та юридичної бази відповідно до європейських стандартів потребує швидкого переходу на європейські стандарти підготовки державних службовців, що дасть можливість скоротити рівень бюрократичного навантаження та корупційної складової в органах державної та місцевої влади та надалі – досягти мети щодо вступу до членства в Європейський Союз.

В Україні існує необхідність реформування державної служби, зокрема системи підготовки кадрів для державної служби. Такий процес неможливий без використання міжнародного досвіду провідних країн Європи, який дасть змогу ефективніше реалізувати політику реформ

© Ладонько Л., Мірко Н., 2021

у цій сфері. До того ж підвищення ефективності та результативності діяльності державних службовців є одним з пріоритетних напрямів державного управління, що нерозривно пов'язане з розвитком міждисциплінарного підходу до формування програм навчання, орієнтованого на розвиток у майбутніх чиновників системного мислення, комунікабельності, уміння працювати в команді та самостійно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему підготовки та перепідготовки державних службовців у теоретичному й практичному аспектах розглядали вітчизняні вчені А. Акімов [1], С. Гончарук [2]. Питанню планування сучасної кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування, розвитку кар'єри державних службовців присвятили свої праці науковці О. Дикань [3], Я. Жовнірчик [4]. Дослідженнями підходів і моделей підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в іноземних країнах займалися вчені М. Хім, О. Білик [5], Л. Корнута [6], А. Шевченко [7], Є. Гребонько [8].

Проте науковці Польщі та країн Балтії зазначають недосконалість національних систем підготовки державних службовців, порівнюючи з розвиненими країнами Західної Європи, разом з тим вітчизняні дослідники вказують на задовільний рівень підготовки таких фахівців в Україні [6; 7; 9].

Метою статті є дослідження наявних підходів щодо підготовки та перепідготовки державних службовців і визначення пріоритетних напрямів реформування цього процесу в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

Матеріали та методи. Теоретичними та практичними основами дослідження стали праці закордонних і вітчизняних фахівців у галузі підвищення ефективності державної служби, відомі концепції з державного управління.

Під час написання статті використано загальнонаукові принципи пізнання економічних явищ (діалектичний, конкретно-історичний, системний тощо), загальнонаукові методи системного, логічного, структурного, факторного та порівняльного аналізу. Методологічною основою наукового дослідження є системний підхід, завдяки якому обґрунтовано сучасний стан системи підготовки державних службовців в окремих країнах.

Результати дослідження. У світовій практиці в системі класифікації моделей і концепцій підготовки та перепідготовки державних службовців виокремлюють три ключові групи.

За концепцією підготовки кваліфікованих кадрів на державній службі вирізняють три основні напрями навчання.

Спеціалізоване – система навчальних планів і програм, за якими проводять спеціальну підготовку в межах розвитку конкретної системи державного управління, орієнтованої на інноваційний і технологічний розвиток цієї системи;

Багатопрофільне – передбачає всебічне навчання в межах різноманітних сценаріїв розвитку системи державного управління в майбутньому;

Особистісне – спрямоване на розкриття сильних сторін державного службовця відповідно до його особистих природних якостей, навичок і вмінь.

За системою навчання [6, с. 83–84]:

- відкриті (США, Великобританія): характерними рисами є мобільність і конкурентоспроможність персоналу; кадровий добір здійснюють на основі вільного доступу з урахуванням університетської дипломної роботи та незалежного конкурсу шляхом співбесід або екзамену (письмового, усного); оплата праці визначається загалом за результатами праці чиновника; досить суворий контроль з боку громадянського суспільства;

- закриті (Німеччина, Франція, Японія): характеризуються ієрархічною системою добору кадрів; елітарними рисами в системі професійної підготовки вищих керівних кадрів; високим соціальним статусом; оплата праці встановлюється залежно від посади та стажу державної служби.

За історичною приналежністю визначають чотири моделі підготовки: англосаксонську, французьку, німецьку та північноамериканську. Кожна з них вирізняється певними особливостями та характерними властивостями в рамках підготовки та перепідготовки державних службовців, що пояснюється особливостями системи державного управління та системи професійної й післяпрофесійної освіти цих країн.

Для формування цілісного уявлення щодо системи підготовки державних службовців у практиці європейських країн розглянемо три основні підходи, елементи яких за певної адаптації можна застосувати в процесі реформування вітчизняної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: англосаксонський, французький та східноєвропейський.

Англосаксонський підхід [7; 8]. Фундатором англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Півночі Європи: Німеччиною, Данією, Нідерландами, Норвегією, Швецією. Особливістю цього підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки державних службовців, базова юридична освіта. І хоча наразі ситуація змінилася, державні службовці, що отримали професійну освіту за методикою англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері [5].

У Великобританії міністерствами зайнятості та освіти і науки, що займаються питаннями безперервної професійної освіти, реалізовано ідею професійного саморозвитку фахівців, яка знайшла своє

застосування в навчальних закладах підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Зміст навчального плану додаткової професійної освіти містить:

- виявлення індивідуальних особливостей державних службовців і побудову індивідуального освітнього плану для конкретного спеціаліста;
- підвищення базових професійних компетенцій державного службовця;
- розвиток вміння визначати й реалізовувати професійне самообмеження в словах, вчинках, професійній компетентності;
- раціональне розподілення свого часу, управління власними ресурсами, фіксацію своїх досягнень і невдач, визначення пріоритетних напрямів у професійній діяльності.

Для державних службовців (від міністрів до рядових чиновників на місцях) затверджено комплекс *Professional Skills for Government*, що визначає перелік ключових компетенцій державного службовця. Цей комплекс представляє керівництво кадровими службами державних органів і дає можливість визначити вимоги до посади державного службовця, зокрема такі компетенції: фахову; ділову; морально-психологічну; соціальну; інтелектуальну. Важливу роль у цій системі відіграє фахова компетентність, що дає змогу проводити дослідження під час роботи з інформацією, і навіть ефективну комунікацію та інформаційну безпеку.

Кодекс цивільної служби Великобританії є основною цінністю чиновників усіх рівнів у Великій Британії. Цей кодекс визначає цілісність, чесність, об'єктивність і неупередженість, що дає змогу ввести в модель компетенцій якісний і кількісний вимір. Варто відзначити, що єдиної централізованої системи підготовки кадрів для державної служби в *англосаксонській моделі* бракує, однак є безліч курсів, програм, семінарів з урахуванням індивідуального підходу до вибору освітньої програми.

Важливим чинником успіху німецької освітньої системи й високої якості результатів є орієнтація на безперервність навчання управлінців. Тож система підготовки кадрів для державної служби Німеччини, хоча традиційно й сформувалася в рамках англосаксонського підходу, проте давно завоювала власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Державна служба в Німеччині відрізняється високою ефективністю, престижем і пошаною серед населення, внаслідок цього для адаптації державної служби до умов сучасного світу, що змінюється, обрано тактику «великого якісного стрибка за допомогою маленьких кроків». Серед таких «кроків» можна зазначити децентралізацію державної служби, дивергенцію статусу держслужбовців, переорієнтацію державної служби на «клієнтні» відносини з громадянами [8, с. 114].

Французька модель [6; 7]. Представниками французького підходу до формування кадрової політики та управління професійним розвитком державних службовців є Франція, Італія та Іспанія. Французька

система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави. Розглядаючи систему підготовки висококваліфікованих державних службовців у Франції, варто розрізняти поняття професійної підготовки (*formation*) та освіти (*enseignement*). Така модель кадрового забезпечення держслужби в країні характеризується тим, що співробітники мають набувати освіту через систему загальної та вищої освіти. Професійна ж підготовка здійснюється у спеціальних навчальних закладах, в яких службовець одержує необхідні безпосередньо для служби знання й навички після отримання загальної освіти.

Розвиток системи додаткової професійної освіти відбувається на основі загальнонаціонального прогнозування потреби у кваліфікованих робітничих кадрах за кошт міністерства, що координує свою діяльність з Комітетом планування. Перепідготовка здійснюється в державних навчальних закладах, що мають спеціальні виїзні центри.

Державні службовці можуть вибрати будь-яку освітню програму в рамках плану корпоративного навчання або під час індивідуальних оплачуваних навчальних відпусток. У Франції звичайною формою безперервної освіти для фахівців є навчання в установах (від декількох днів до 3–5 тижнів) з отриманням документа, що підтверджує кваліфікацію.

Східноєвропейський підхід [6]. У межах цього підходу проаналізуємо досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у Польщі та Латвії. Знаходячись у тих самих часових рамках, ці країни продемонстрували ефективніший, ніж в Україні, перехід від адміністративної системи підготовки державних службовців до ліберально-демократичної та можуть стати взірцем для активізації таких процесів у нашій державі.

Одним з яскравих прикладів необхідності зміни підходів у державному управлінні й підготовці державних службовців для України є досвід Польської Республіки. Специфіка державної служби Польщі в тому, що корпус державної служби має тільки ті посади, на які поширюється влада прем'єр-міністра. Ті, хто підпорядковується іншим конституційним органам влади, не входять до Корпусу державної служби. Міністри, державні секретарі, заступники секретарів і воєводств, губернатори та їхні заступники належать до політичної сфери й не включені до державної служби. Корпус державної служби поділено на дві категорії: державнослужбовці, що працюють за трудовим договором, та державні службовці, які працюють за призначенням. Співробітники, які вперше вступили на державну службу, мають пройти підготовчу службу, термін якої не перевищує чотири місяці й завершується складанням іспиту [6, с. 85].

Ключовим елементом системи перепідготовки державних службовців у Польщі є тренінги, що плануються, адмініструються та контролюються главою державної служби та офісом Генеральних Директорів. Такі тренінги являють собою програму підготовки державних службовців за різними напрямками відповідно до займаних посад та їхньої компетенції. Ця система має специфічний характер та орієнтована суто на надання конкретних необхідних знань для обраної групи

державних службовців. Водночас у країні здійснюється підготовка державних службовців у рамках стаціонарної та дистанційної форм навчання у вищих навчальних закладах за освітнім ступенем «бакалавр» і «магістр». У Польщі ключовим освітнім інститутом, що надає послуги у сфері підготовки державних службовців, є Національна школа публічного адміністрування. Ця інституція безпосередньо готує майбутніх кадрів на державну та муніципальну службу, після закінчення якої випускники автоматично приймаються на державну службу. Набір до школи здійснюється на відкритих і конкурентних засадах шляхом незалежного оцінювання знань і вмінь майбутніх державних службовців. Крім того, Національна школа публічного адміністрування проводить підготовчі курси та семінари відповідно до існуючих потреб державної служби.

Досить цікавою для нашої країни є система підготовки державних службовців у Латвії. Правовою базою їхньої системи є закон про державну службу й відповідні підзаконні акти, що затверджуються постановами кабінету міністрів [10]. Загальні принципи організації системи професійної підготовки держслужбовців розроблені згідно з основними підходами до системи посад державної служби. Вимогами для участі в конкурсі є необхідні професійні навички та компетенції, що визначені для кожної окремої посади, яку займає державний службовець, у каталозі робіт, який деталізується конкретною установою.

У Латвії немає спеціальної початкової підготовки державних службовців. Вимога вищої освіти для державного службовця гарантує, що тільки особа, яка має диплом про вищу освіту, може брати участь у конкурсі. Очікувана професійна спеціалізація для заявників визначається конкурсними вимогами та перевіряється шляхом участі в конкурсі [6, с. 85]. У Латвії діє система паралельного навчання державних службовців у рамках безпосередньої роботи. Тож державні службовці в Латвії здебільшого навчаються в рамках заочної, вечірньої чи дистанційної форми навчання в університетах країни. Ця система навчання державних службовців є ключовою в Латвії.

Щодо системи підвищення кваліфікації державних службовців у країні, то ключовим закладом є Латиська школа публічного адміністрування. До того ж за чинним законодавством держслужбовці Латвії можуть підвищити кваліфікацію за допомогою навчального центру муніципалітетів, що є інститутом практикуючих співробітників місцевих адміністрацій, які виконують функції викладачів і контролюють рівень засвоєння відповідних знань і вмінь.

Підготовка державних службовців і працівників місцевого самоврядування здійснюється за системою державного та приватного навчання із залученням експертів як з державного сектору, так і незалежних з приватного сектору освіти. Водночас програми підготовки державних службовців розробляються та впроваджуються виключно в рамках компетенції державних органів. Зокрема навчальні програми розробляються та затверджуються до прийняття Державною канце-

лярією Латвії. Підготовка та перепідготовка державних службовців у Латвії фінансується винятково з державного бюджету країни [11].

За результатами дослідження можна зробити висновок, що існуюча система підготовки державних службовців в Україні має бути реформована в межах відкритої моделі, що забезпечує високий рівень застосування інформаційних технологій і дистанційної освіти, залучення приватного сектору до навчання державних службовців, випереджаючий характер навчання та безперервність освіти поряд з формуванням високого рівня відповідальності та роботи на результат.

До того ж необхідно розуміти, що в умовах реформування системи державної служби відповідно до європейських стандартів виникатимуть певні проблеми (рис. 1).

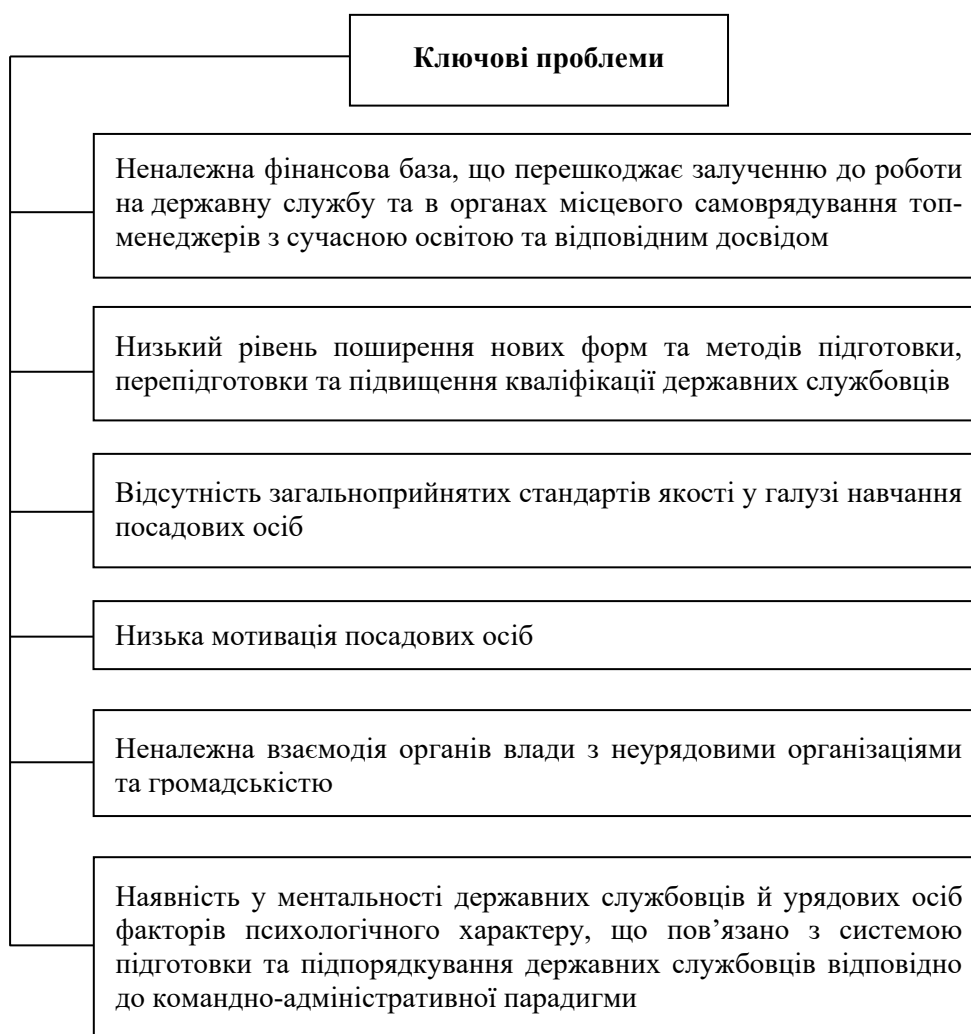


Рис. 1. Ключові проблеми у сфері підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні

Джерело: розроблено авторами.

Зазначені проблеми перешкоджають розвитку загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців, серед яких

найзначущими є відсутність достатнього фінансування цих процесів, недостатній рівень мотивації посадових осіб у сфері підготовки та перепідготовки державних службовців, застаріла ментальність командно-адміністративного періоду.

Для проведення ефективного реформування системи підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні варто визначити пріоритетні напрями у сфері модернізації системи, застосовуючи елементи східноєвропейського підходу та використовуючи досвід Польщі та Латвії (рис. 2).

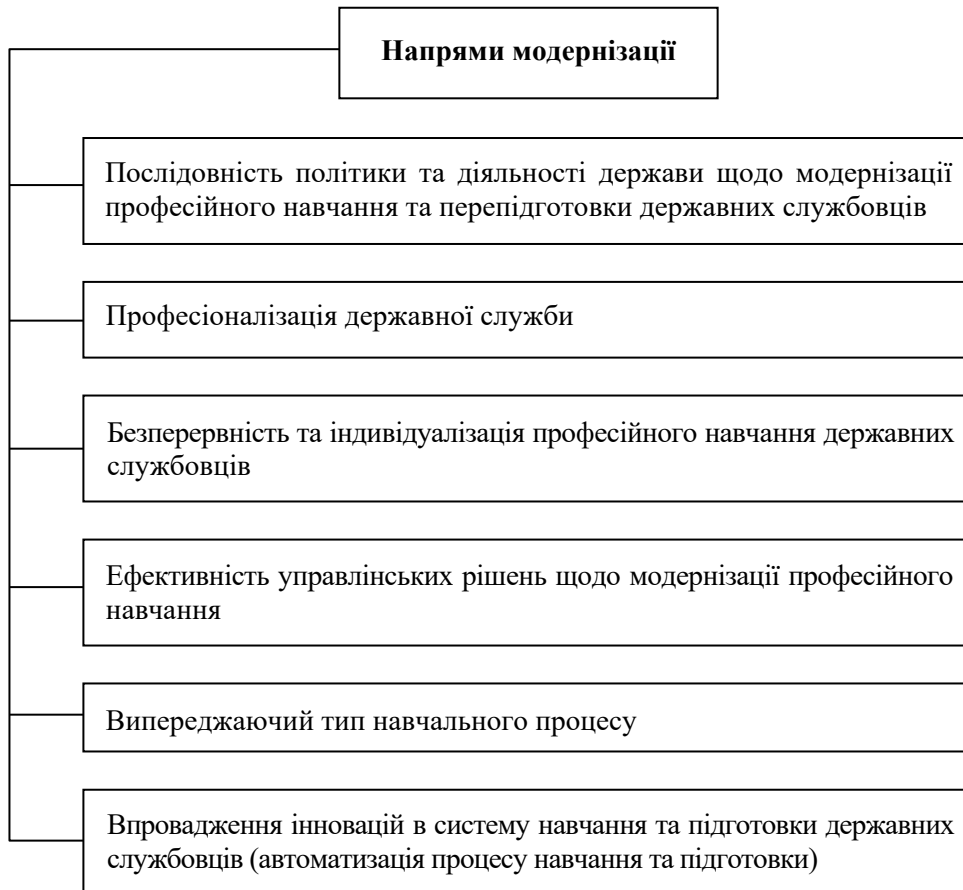


Рис. 2. Пріоритетні напрями у сфері модернізації системи професійної підготовки та перепідготовки державних службовців в Україні

Джерело: розроблено авторами за [6; 8; 9; 11].

Запропоновані на рис. 2 пріоритетні напрями дають можливість впровадити в Україні всебічний, постійний, безперервний і випереджаючий процес навчання, підготовки та перепідготовки державних службовців шляхом розвитку інноваційних систем і технологій, що підвищить ефективність освітнього процесу для таких фахівців у межах країни.

Висновки. Реалізація державної кадрової політики в Україні створює вимоги до формування «української моделі» підготовки та перепідготовки державних службовців. Українська модель знаходиться

.....

в динамічному розвитку та поступово впроваджує нові принципи й підходи щодо удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів. Проте для адаптації української політики підготовки кадрів до стандартів ЄС необхідно створити нові механізми та інструменти підготовки державних службовців, впровадити відповідні законодавчі та нормативно-правові акти. Такі заходи сприятимуть переходу до прогресивнішої системи підготовки, яка значною мірою знизить тиск на сектор державного управління в системі адміністрування та державний бюджет в рамках фінансування сфери навчання та перепідготовки державних службовців.

Європейська концепція пропонує формування адміністративно-управлінської еліти, до якої належатимуть особи, що пройшли підготовку у сфері управління (державні менеджери). Професійна підготовка й перепідготовка має здійснюватися в обов'язковому порядку, а терміни навчання залежатимуть від періоду підготовки або перепідготовки державного службовця. Навчання державного службовця передбачає поєднання теоретичного та практичного, конкретно-професійного підходів, що має позитивний вплив на підготовку фахівців.

Одним із ключових напрямів реформування системи підготовки державних службовців в Україні є розробка механізму безперервного навчання державних службовців у рамках дистанційної форми, що дасть змогу підвищити рівень компетенції, а також позитивно вплине на інноваційну складову освітньої сфери. Цікавою для нашої країни може бути реалізація концепції спеціалізованого навчання, що є сучасним і перспективним напрямом професійної підготовки державних службовців. Це дасть змогу усунути недоліки в законодавстві, організувати ефективний процес підготовки та перепідготовки державних службовців в умовах обмеженості фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на фінансування таких процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 3. С. 106-114.
2. Гончарук С. Т. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. *Юридичний вісник*. 2017. № 1. С. 57-63.
3. Дикань О. В. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. *Theory and Practice of Public Administration*. 2018. № 2. С. 1-6.
4. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107.
5. Хім М. К., Білик О. І. Публічне управління професійним розвитком державних службовців в країнах ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152> (дата звернення: 26.04.2021).

6. Корнута Л. Європейський досвід підготовки державних службовців для України. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2016. № 2. С. 81-86.
7. Шевченко А. В. Основні характеристики моделей та систем державного управління європейських країн – членів ЄС. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 2. С. 186-191.
8. Гребоножко Є. П. Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 113-116.
9. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Державне управління удосконалення і розвиток*. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf (дата звернення 25.04.2021).
10. Національна школа публічного адміністрування. Польща: KSAP, 1991-2019. URL: <http://ksap.gov.pl/ksap/> (дата звернення 23.04.2021).
11. Законодавство Латвії. URL: http://www.pravo.lv/law_ru.html (дата звернення 26.04.2021).

Стаття надійшла до редакції 30.04.2021.

Ladonko L., Mirko N. Professional training of civil servants: foreign experience.

Background. *Along with bringing Ukraine's economic and legal base in line with European standards, there is a need for a rapid transition to European standards for the training of civil servants, which will reduce the bureaucratic burden and corruption in state and local authorities, and further achieve the goal of membership of the European Union. This process is impossible without using of foreign experience of leading European countries, which will allow for more effective implementation of reform policies to improve the efficiency and effectiveness of civil servants.*

The aim of the work is to study the existing approaches to the training and retraining of civil servants and to identify priority areas for reforming this process in Ukraine, considering foreign experience.

Materials and methods. *In writing the article, general scientific principles of knowledge of socio-economic phenomena and general scientific methods of systematic, logical, structural, factor and comparative analysis were used.*

Results. *The analysed approaches to the training of civil servants in European practice made it possible to conclude that the current system of training of civil servants in Ukraine should be reformed within the open model, which provides a high level of information technology and distance education, private sector involvement in civil servant training, the advanced nature of learning and continuity of education, along with the formation of a high level of responsibility and work for results.*

Conclusion. *As a result of the study, it was concluded that the system of training and retraining of civil servants of each analysed country only tends to a single model and usually combines some elements of other models. This process testifies to the mutual integration of modern trends, the convergence, mutual enrichment and interpenetration of different approaches to building the ideal model that would meet the requirements of public administration of a particular country.*

Keywords: public administration, system of training and certification training, civil servant, system, model, approach.

REFERENCES

1. Akimov, O. O. (2016). Profesijna dij'al'nist' derzhavnyh sluzhbovciv ta posadovyh osib miscevogo samovrjaduvannja: psihologichni aspekty upravlinnja kadramy [Professional activity of civil servants and local government officials: psychological aspects of personnel management]. *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja – Public administration and local self-government*, 3, 106-114 [in Ukrainian].
2. Goncharuk, S. T. (2017). Profesijna pidgotovka derzhavnyh sluzhbovciv – vazhlyvyj element prohodzhennja derzhavnoi' sluzhby [Professional training of civil servants is an important element of civil service]. *Jurydychnyj visnyk – Legal bulletin*, 1, 57-63 [in Ukrainian].
3. Dykan', O. V. (2018). Planuvannja i rozvytok kar'jery derzhavnyh municypal'nyh sluzhbovciv [Career planning and career development of civil servants]. *Theory and Practice of Public Administration – Theory and Practice of Public Administration*, 2, 1-6 [in Ukrainian].
4. Zhovnirchuk, Ja. F. (2017). Suchasna kadrova polityka v organah derzhavnoi' vlady ta organah miscevogo samovrjaduvannja [Modern personnel policy in public authorities and local governments]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 102-107 [in Ukrainian].
5. Him, M. K., & Bilyk, O. I. Publichne upravlinnja profesijnym rozvytkom derzhavnyh sluzhbovciv v krajinah JeS [Public management of professional development of civil servants in EU countries]. *Derzhavne upravlinnja: udosko-nalennja ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1152> (data zvernennja: 26.04.2021) [in Ukrainian].
6. Kornuta, L. (2016). Jevropejs'kyj dosvid pidgotovky derzhavnyh sluzhbovciv dlja Ukrai'ny [European experience in training civil servants for Ukraine]. *Visegrad Journal on Human Rights*, 2, 81-86 [in Ukrainian].
7. Shevchenko, A. V. (2017). Osnovni harakterystyky modelej ta system derzhavnogo upravlinnja jevropejs'kyh krajin – chleniv JeS. Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verhovnoi' Rady Ukrai'ny [The main characteristics of models and systems of public administration of European EU member states. Scientific notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine], 2, 186-191 [in Ukrainian].
8. Grebonozhko, Je. P. (2017). Dosvid zahidnogo ta shidnogo instytutu derzhavnogo upravlinnja u formuvanni modeli derzhavnoi' sluzhby Ukrai'ny (na prykladi Nimechchyny ta Pol'shhi) [Experience of western and eastern institutes of public administration in forming the model of civil service of Ukraine (on the example of Germany and Poland)]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9, 113-116 [in Ukrainian].
9. Mosora, L. S. (2018). Dosvid organizacii' derzhavnoi' sluzhby v Pol'shhi: orijentyry dlja Ukrai'ny [Experience of civil service organization in Poland: guidelines for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnja udoskonalennja i rozvytok – Public Administration for Improvement and Development*, 3. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf (data zvernennja 25.04.2021) [in Ukrainian].
10. Nacional'na shkola publichnogo administruvannja [National School of Public Administration]. Pol'shha: KSAP, 1991-2019. Retrieved from <http://ksap.gov.pl/ksap/> (data zvernennja 23.04.2021) [in Ukrainian].
11. Zakonodavstvo Latvii' [Latvian legislation]. Retrieved from http://www.pravo.lv/law_ru.html (data zvernennja 26.04.2021) [in Ukrainian].