

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
№2⁽¹¹⁵⁾

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.
ВОЛОСОВИЧ Світлана Василівна, д. е. н., професор, професор кафедри фінансів КНТЕУ.
ГАЙДУКЕВИЧ Агнешка, д. е. н., професор кафедри міжнародної торгівлі Краківського економічного університету (Польща).

ГОНЕТ Войцех, 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).

ДУТНІЦЬ Ганна Володимирівна, д. е. н., професор, завідувач кафедри світової економіки КНТЕУ.

КАЛЮЖНА Наталія Геннадівна, д. е. н., професор кафедри світової економіки КНТЕУ.

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

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

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

МЕЛЬНИК Тетяна Миколаївна, д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту КНТЕУ.

МОТОРИН Руслан Миколаївович, д. е. н., професор, професор кафедри статистики та економіки КНТЕУ (Україна).

ФЕДУН Ігор Леонідович, д. е. н., професор кафедри світової економіки КНТЕУ.

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

з юридичних наук:

ВАЩЕНКО Юлія В'ячеславівна, 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.

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

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).

КОШИЛЕНКО 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.

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

ОЛІШНИК Олег Вікторович, д. ю. н., с. н. с., професор кафедри правового забезпечення безпеки бізнесу КНТЕУ.

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

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

ОСІКА Сергій Григорович, к. ю. н., професор кафедри міжнародного менеджменту КНТЕУ.

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

комерційного права КНТЕУ.

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

права КНТЕУ.

СОБАКАРЬ Андрій Олександрович, 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. Чернокозинська

Підписано до друку 14.04.2021.

Тираж 200 пр. Зам. 118.

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 № 10

від 07.04.2021)

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); реферативній базі даних «Україніка наукова», а також у пошуковій системі Академії Google (Google Scholar)

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

З М І С Т

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

МЕЛЬНИК Т., ГРИНЬКО К.	Інноваційна система України: потенціал імпортозаміщення високотехнологічними товарами	4
П'ЯТНИЦЬКА Г., ГРИГОРЕНКО О., ДОЛЖЕНКО Т.	Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств	30
ДУМАНСЬКА І., МАТВИЄЦЬ О.	Е-логістика: дефініція, еволюція та концептуальна основа	44
МОЛЧАНОВА Е., КОВТОНЮК К.	Моделі диджитал-торгівлі	56

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСИ ТА АУДИТ

НЕЖИВА М., МИСЮК В.	Форензик як інструмент протидії факторинговим ризикам	73
ТОЛМАЧОВА А.	Контроль у неприбуткових організаціях	87

ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КАРАНТИНУ

ШУЛЬГА Н., БОРТНІКОВ Г., КІРЄЄВА К.	Готівковий грошовий обіг в умовах пандемії <i>COVID-19</i>	98
БОСОВСЬКА М., БОВШ Л., АНТОНЮК І.	Ресторанні тактики: антипандемічний кейс	113

C O N T E N T

INNOVATIVE ECONOMY

MELNYK T., GRYNKO K.	Innovation system of Ukraine: potential of import substitution by high-tech products	4
PIATNYTSKA G., HRYHORENKO O., DOLZHENKO T.	Dichotomy of enterprises' innovative transformations	30
DUMANSKA I., MATVIETS O.	E-logistics: definitions, development and conceptual framework	44
MOLCHANOVA E., KOVTONYUK K.	Models of digital trade	56

INTERNATIONAL FINANCE AND AUDIT

NEZHYVA M., MYSIUK V.	Forensic as a tool of counteracting factoring risks	73
TOLMACHOVA A.	Control in non-profit organizations	87

ECONOMICS IN QUARANTINE

SHULHA N., BORTNIKOV G., KYREEVA E.	Cash circulation in <i>COVID-19</i> pandemic	98
BOSOVSKA M., BOVSH L., ANTONYUK I.	Restaurant tactics: anti-pandemic case	113

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

УДК 330.341.1(477):339.565

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)01](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)01)

JEL Classification: F17

МЕЛЬНИК Тетяна

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

ORCID: 0000-0002-3839-6018

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

ГРИНЬКО Катерина

E-mail: k.hrynko@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-3471-3055

д-р філософії, старш. викл. кафедри міжнародного менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ІННОВАЦІЙНА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ПОТЕНЦІАЛ ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМИ ТОВАРАМИ

Досліджено сутність національної інноваційної системи (НІС), проаналізовано сучасний стан і потенціал НІС України та визначено передумови імпортозаміщення високотехнологічними товарами. Розраховано частки експорту та імпорту високотехнологічних товарів. Обґрунтовано перспективи розвитку вітчизняної НІС в умовах реалізації технологічних укладів і надано пропозиції щодо нарощування її потенціалу.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, національна інноваційна система України, зовнішня торгівля.

Постановка проблеми. У ході становлення постіндустріального суспільства, що фокусується на нових технологіях, розробленні сучасних підходів, використання наукового потенціалу є провідною тенденцією у світі. Актуальність її підтверджується затвердженими в країнах ЄС стратегічними документами, зокрема *Horizon Europe 2020* [1] та *Horizon Europe 2021–2027* [2], що окреслюють глобальні технологічні тренди розвитку промисловості та економіки загалом, серед яких виокремлено передові цифрові технології виробництва, вдосконалені та нові матеріали, біотехнології й нанотехнології тощо.

Глобальний характер таких змін диктує необхідність усвідомити можливості їхнього розвитку та визначити завдання для розбудови національної економіки. Постіндустріальною може бути будь-яка країна незалежно від типу державного правління, основний акцент ставиться на розвинену ринкову економіку та активний товарообмін наукомісткої продукції між країнами.

Основним драйвером розвитку України має стати економіка інноваційного типу, наявність національної інноваційної системи, функціонування якої представлено особливостями економіки держави. Внаслідок координації зусиль та інтересів бізнесу й держави НІС є підґрунтям для формування конкурентних переваг національних економік. У цьому аспекті актуалізується завдання держави щодо формування ефективної НІС шляхом ідентифікації чітких пріоритетів і створення дієвих механізмів її функціонування, що сприятиме появі нових форм міжнародної взаємодії між учасниками інноваційного процесу. Високотехнологічний сектор повинен стати локомотивом і каталізатором технологічної трансформації української промисловості. Промисловий хай-тек може стати чинником конкурентоспроможності промислових підприємств, а масове впровадження технологій 4.0 – зупинити тренд деіндустріалізації країни та надати потужний імпульс переробній промисловості й виробництвам з високою доданою вартістю.

Наразі економіка України орієнтована на виробництво традиційної індустріальної продукції з низькою валовою доданою вартістю, що реалізується на насичених, безперспективних для подальшого розвитку ринках. Дослідження вітчизняних наукових установ переважно спрямовані на забезпечення потреб сировинної економіки. Технологічний розрив між Україною та розвиненими країнами щороку поглиблюється. Ліквідація відставання потребує системних змін у методах державного регулювання розвитку економіки, освіти, формуванні інноваційної моделі високотехнологічного розвитку. Імпортозаміщення, що розглядається як перехідний етап для прискореної модернізації виробництва, може створити надалі засадничі умови для розвитку високотехнологічного експортоорієнтованого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування національних інноваційних систем і дослідження вітчизняного науково-технологічного потенціалу розглянуто значною кількістю науковців і практиків у сферах міжнародної економіки та бізнесу. Зокрема вітчизняні вчені Т. Писаренко та Т. Кваша [3], А. Чухно, П. Юхименко та П. Леоненко [4], В. Сіденко [5], Г. Лагутін [6] тощо зробили суттєвий науковий внесок у розробку національної інноваційної системи та її розвиток у контексті глобальних технологічних трендів.

Низка сучасних закордонних авторів, як-от: А. Ізаксен [7], Дж. Кімату [8], А. Манючі [9], Меге Віржині та Мікеле Чінцера [10] досліджували характеристики НІС різних країн, а також ідентифікували моделі її розвитку.

Проблеми формування передумов розвитку та оцінки інноваційної компоненти в зовнішній торгівлі України розглянуті в працях вітчизняних науковців А. Касич [11] і Л. Дейнеко [12]. Автори досліджували питання стану попиту на технологічноємні товари в зовнішній торгівлі країн Центрально-Східної Європи, національний технологічний рівень виробництва, можливості розвитку зовнішнього сектору економіки України з огляду реалізації досягнень науково-технічного прогресу (НТП).

Водночас інноваційна модель економічного зростання є однією зі стратегічних цілей розвитку України, про що свідчать прийнята у 2019 р. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [13], Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» [14] та ін. Проте залишаються відкритими питання щодо відповідності вітчизняного наукового та технологічного потенціалу цілям і завданням національної інноваційної системи України, яка наразі ще формується.

Метою статті є дослідження національної інноваційної системи України та розкриття потенціалу імпортозаміщення високотехнологічними товарами.

У зв'язку з цим поставлені такі *завдання*: дослідити сутність національної інноваційної системи; проаналізувати сучасний стан і потенціал НІС України; визначити передумови імпортозаміщення високотехнологічними товарами в Україні; обґрунтувати перспективи розвитку вітчизняної НІС в умовах реалізації технологічних укладів; надати пропозиції щодо нарощування потенціалу національної інноваційної системи.

Матеріали та методи. Теоретичною та методичною основою для написання статті стали сучасні наукові концепції та теоретичні розробки з питань розбудови й аналізу функціонування національних інноваційних систем, статистичні дані Державної служби статистики України. Для досягнення мети дослідження й реалізації поставлених завдань використано методи статистичного аналізу, синтезу, групування та графічного зображення результатів.

Результати дослідження. *Сутність національної інноваційної системи.* У розвинених країнах уже існує розуміння того, що для переходу до інноваційної економіки важливою є цілісна національна інноваційна система, що перетворює нове знання в продукти й послуги, які необхідні для економіки та суспільства. Тож НІС є фундаментом побудови економіки, заснованої на знаннях. Тому найважливіші пріоритети науково-технологічного розвитку дедалі пов'язуються не з грандіозними та дорогими проєктами проривного характеру, а з без-

перервною повсякденною роботою з формування національних інноваційних систем та їхніх ланок.

Становлення та розвиток концепції НІС з'явилися порівняно недавно. До кінця ХХ ст. були сформовані три провідні школи, що вивчали питання національної та регіональної конкурентоспроможності [15]. Зокрема американська (М. Портер, М. Енрайт та ін.), британська (К. Фрімен, Дж. Даннінг, Х. Шмітц, Дж. Хамфрі, Р. Каплінські) і скандинавська (Б.-А. Лундвал, Б. Джонсон, Б. Асхайм, А. Ізаксен). Саме скандинавська школа зробила великий внесок у розвиток концепції НІС [16].

Поняття «національної інноваційної системи» введено К. Фріманом і надалі розвинено Б.-А. Лундвалом, Б. Джонсоном і Р. Нельсоном [17].

У рамках НІС у розвинених країнах прийнято вважати безліч взаємопов'язаних організацій (структур), зайнятих виробництвом і комерційною реалізацією наукових знань й технологій у межах національних кордонів [18]. Під національною інноваційною системою розуміють також сукупність інституцій (економічної, фінансової, правової), що забезпечують інноваційні процеси [19].

Аналіз класичних і сучасних концепцій НІС засвідчив відсутність єдиного остаточного визначення поняття «національна інноваційна система», а також те, що підходи до трактування здебільшого поділяються на дві категорії. Перші з них характеризують НІС як сукупність взаємопов'язаних організацій, установ, суб'єктів господарювання, які взаємодіють у виробництві, розподілі та використанні нових знань, а згідно з другим підходом деякі автори інтерпретують НІС як цілісну, вдосконалену систему, що, своєю чергою, поєднує різні елементи інноваційної діяльності, перетворюючи знання в технологію.

Провідні закордонні дослідження вчених Дж. Алведалена та Р. Бочми представляють інновації як результат складного процесу постійної *взаємодії* між приватними та державними агентами, які беруть участь у створенні, поширенні та використанні нових технологічних знань на національному рівні [19]. Загалом інноваційна система формується внаслідок взаємодії виробничої системи, що складається з широкого кола компаній; наукової системи, до якої входять технологічні центри та дослідницькі інституції; системи освіти (університети, офіційні навчальні центри) та установ-посередників для працівників та зокрема офіційні центри найму та інші посередники між трудовими ресурсами та компаніями [20]. Взаємодія цих систем і агентів відбувається в певному інституційно-регулятивному й соціально-культурному середовищі та формується завдяки характеристикам цієї структури.

За результатами аналізу закордонного досвіду функціонування національних інноваційних систем узагальнено їх складові елементи:

.....

фінансові інституції (венчурні фонди, інвестиційні банки, страхові компанії, інституції державного фінансування); освітні інституції (заклади вищої освіти, післявузівської підготовки, професійної підготовки, заклади підвищення кваліфікації); науково-дослідні інституції (університети, лабораторії); інноваційні підприємства (малі та середні підприємства, науково-дослідні центри ТНК, корпорації-виробники високотехнологічних товарів); інноваційні посередники (бізнес-інкубатори, технопарки, акселератори, центри трансферу технологій, онлайн-портали обміну інформацією); державні інституції в галузі інновацій (інституції, що регулюють інноваційну політику держави, інституції державного фінансування інновацій); маркетингові інституції (маркетингові агентства, маркетингові підрозділи інноваційних підприємств, наукових інституцій, посередників інновацій).

Основною проблемою у вирішенні поставленого завдання вбачається відсутність або нерозвиненість взаємозв'язків між учасниками інноваційного процесу. Тому, розвиваючи попередню концепцію, можна використати компоненти інноваційної системи, що здійснюють узгоджені скоординовані спільні дії, спрямовані на досягнення загальної мети щодо створення й впровадження інновацій (рис. 1).

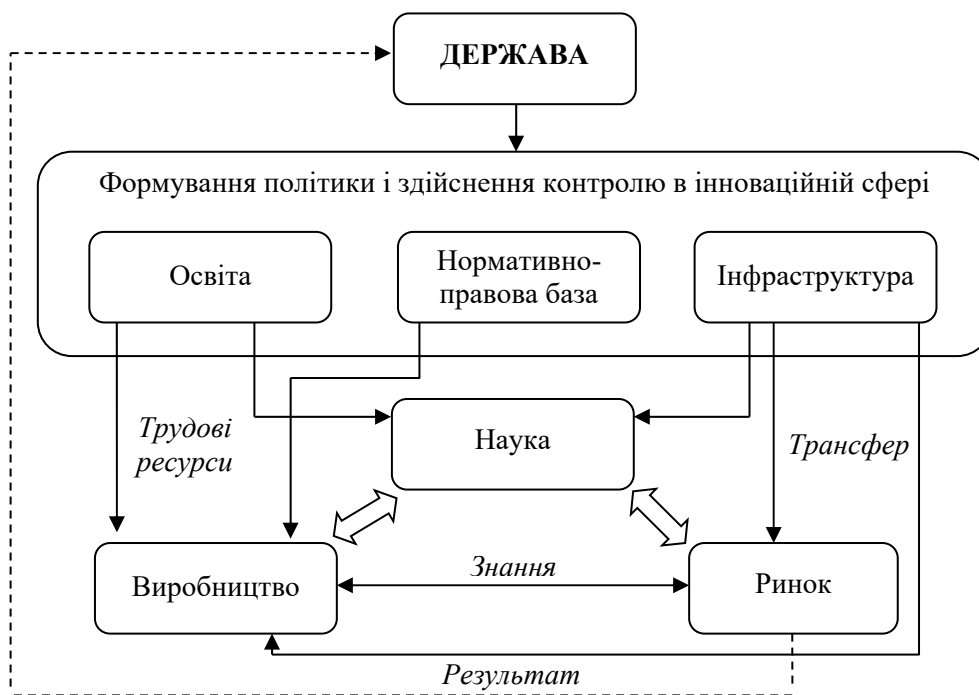


Рис. 1. Комплекс взаємозв'язків в інноваційній системі

Джерело: розроблено авторами.

Завдяки взаємодії цих елементів формуються різні моделі НІС. Зокрема шляхом функціонування моделі «потрійної спіралі» (*Triple*

Helix – TH) [21] промисловість (бізнес) отримує інформацію про проведення наукових досліджень від університетів, враховуючи вимоги ринку до фахівців у цій галузі, та має стабільні ліцензійні угоди. Державі вдається ініціювати нові галузі та продукти, що обумовлює зростання кількості робочих місць для громадян. Також перевагою для держави є збільшення внаслідок цього податків і зборів, що своєю чергою сприяє підвищенню рівня життя та економічного розвитку. Завдяки функціонуванню наукових парків університети мають змогу отримувати надійні джерела фінансування від бізнесу й держави та підвищення якості у галузевих наукових дослідженнях, а також можливість проводити дослідження, що базуються на національних і глобальних потребах. Загалом все це підвищує ефективність функціонування національної інноваційної системи.

Через швидкий розвиток *ІКТ*, зокрема розповсюдження Інтернету, що сприяє посиленню ролі громадянського суспільства та громадянина в оцінці стійкості деяких технологічних досягнень та контролю їхнього впливу на економічні, соціальні та екологічні умови, виникає нова парадигма інноваційного розвитку, пов'язана з реалізацією моделі квадроспіралі (*Quadruple Helix – QH*), яка є результатом розвитку попередньої моделі потрійної спіралі, де уряд, бізнес, наука та громадяни працюють разом задля здійснення структурних змін [8].

Отже, внаслідок розгляду особливостей різних трактувань концепції *національної інноваційної системи* можна стверджувати, що вона є сукупністю суб'єктів господарювання (НДІ, підприємства, споживачі) та інституцій (законодавчих, фінансових, соціальних), що взаємодіють у процесах виробництва, використання та поширення передових знань і технологій у рамках інноваційної екосистеми на засадах моделей (*TH* або *QH*), діяльність якої спрямована на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку економічної системи країни та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.

Проведене дослідження теоретичних концепцій функціонування національних інноваційних систем дає змогу узагальнити, що в розвитку НІС можна виокремити такі основні *закономірності*:

- у становленні та забезпеченні функціонування НІС країни провідну роль відіграє держава, визначаючи цілі й пріоритетні напрями її розвитку. До того ж завдяки зміцненню НІС держава все більше фокусується не на прямих методах державного управління інноваційною діяльністю, а на створенні сприятливих умов для інноваційної активності всіх елементів НІС;
- прискорений розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій сприяє створенню мережових взаємодій між учасниками НІС, що забезпечує вирішення великої кількості завдань у рамках системи, дає змогу швидко пристосовуватися до зміни зовнішніх умов функціонування;

- дедалі більшого значення в розвитку інноваційних процесів набувають регіони, оскільки функціонування ланцюжків «створення – застосування – поширення» інновацій найефективніше здійснюється на регіональному рівні; при цьому інноваційна система є одним з інструментів територіального розвитку;

- глобалізація світової економіки сприяє інтеграції НІС у більші (наднаціональні або глобальні) інноваційні системи.

Стратегія розвитку національної системи кожної окремої країни визначається державною політикою у сфері індустріально-інноваційного розвитку, нормативно-правовим забезпеченням, механізмами прямої та непрямой державної підтримки, наявністю науково-технічного потенціалу, розвиненістю внутрішніх товарних ринків, ринків праці й капіталу, а також культурними та історичними традиціями й особливостями.

Сучасний стан і потенціал НІС України. Дослідження сучасних тенденцій розвитку національних інноваційних систем країн світу дало змогу виявити чотири моделі функціонування НІС у світі.

Євроатлантична (США, Німеччина, Франція, Швеція, Швейцарія), що має ознаки розгалуженої мережі інноваційних інститутів та організацій, активної участі ЗВО у розробленні інновацій (одна з головних складових НІС), повного охоплення інноваційними розробками економіки, переважання держави в інноваційних розробках, акцентування на фундаментальних дослідженнях, широкого кола джерел фінансування інноваційних розробок (державні кошти, кошти суб'єктів господарювання, кредитні кошти, венчурний капітал), продукування інновацій, концентрації інноваційних розробок на певній території з метою отримання ефекту синергії.

Східноазійська (Японія, Південна Корея, Китай, Гонконг, Тайвань), що також має розгалужену мережу інноваційних інститутів та організацій, повне охоплення інноваційними розробками економіки, широке коло джерел фінансування інноваційних розробок, однак ґрунтується на переважанні приватних структур в інноваційних розробках, слабкій участі ЗВО у розробленні інновацій, увага сконцентрована на прикладних дослідженнях і купівлі інновацій та має ознаки розосередження інноваційних розробок.

Країн третього світу (Таїланд, В'єтнам, Камбоджа, Аргентина, Уругвай, Туніс, Оман). Цій моделі притаманні обмежена мережа інноваційних інститутів та організацій, участь окремих ЗВО у розробленні інновацій, охоплення інноваційними розробками тільки певних галузей економіки, переважання держави у інноваційних розробках, акцент на прикладні дослідження, вузьке коло джерел фінансування інноваційних розробок (державні кошти, кошти суб'єктів господарювання), отримання інновацій безоплатно (безоплатна передача або «піратство»), розосередження інноваційних розробок.

Перехідна (Бразилія, Індія, Росія, Україна, Казахстан), що передбачає існування обмеженої мережі інноваційних інститутів та організацій, яка зростає та трансформується; активну участь окремих ЗВО у розробленні інновацій; часткове охоплення інноваційними розробками економіки; переважання держави в інноваційних розробках, акцент на фундаментальні та прикладні дослідження, незначне коло джерел фінансування інноваційних розробок (державні кошти, кошти суб'єктів господарювання, кредитні кошти); продукування, купівля або безоплатне отримання інновацій, а також розосередження інноваційних розробок.

Наразі Україна належить до країн з перехідною моделлю національної інноваційної системи. До країн з такою моделлю НІС відносять або держави зі швидко зростаючою економікою (Бразилія, Індія тощо), або країни, які трансформують власну національну інноваційну систему в рамках переходу від командно-адміністративної до ринкової економіки (Росія, Казахстан та ін.). Ключовою проблемою такої моделі НІС є її трансформація у будь-яку з трьох моделей (євроатлантична, східноазійська, країн третього світу), що потребує виважених кроків на шляху її реформування з метою недопущення наближення до моделі, яка характерна для країн третього світу.

Унаслідок хвилеподібної динаміки показників України у міжнародних індексах, що характеризують економічне становище країни та, відповідно, стан інноваційного розвитку (індекс глобальної конкурентоспроможності, глобальний інноваційний індекс, індекс ведення бізнесу, індекс економічної свободи, індекс інвестиційної привабливості), неможливо стверджувати про вихід України на тренд позитивних змін в інноваційному середовищі. Останні зниження рейтингів інноваційності країни свідчать не стільки про поточний стан технологій, скільки про погіршення ситуації в економіці, освіті та науці.

Тривала стагнація процесів соціально-економічного розвитку та оновлення виробничо-технологічної бази господарської діяльності національної економіки, а також відсутність взаємозв'язку «наука – виробництво – держава» позначаються на становищі національної інноваційної системи, що призводить до погіршення якісних і кількісних показників інноваційної діяльності (див. табл. 1): зменшується кількість інноваційно-активних підприємств (з 2001 р. більш ніж удвічі); поряд з незначним зростанням за період кількості впроваджених нових технологічних процесів (63 %) відбувається скорочення виробництва інноваційних видів продукції (більш ніж у 9 разів), що зумовило значне зменшення частки реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (у 5.2 рази); погіршується динаміка наукомісткості ВВП (з 1.09 % у 2005 р. до критичного рівня 0.43 % у 2019 р.).

**Показники інноваційної діяльності підприємств України
у 2001–2019 роках**

Показник	2001	2010	2011	2014	2017	2019	2019 / 2001, %
Кількість інноваційно-активних промислових підприємств	1697	1462	1679	1609	759	782	46.08
% до загальної кількості промислових підприємств	16.5	13.8	16.2	16.1	16.2	15.8	–
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси)	1491	1217	1327	1208	672	687	46.08
% до загальної кількості промислових підприємств	14.3	11.5	12.8	12.1	14.3	13.8	–
Впроваджено нових технологічних процесів, од., у т.ч.:	1421	2043	2510	1743	1831	2318	163.12
маловідходні, ресурсозберігаючі, од.	469	479	517	447	611	857	182.73
Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції (товарів, послуг), од., у т.ч.:	19484	2408	3238	3661	2387	2148	11.02
нові види техніки, од.	610	663	897	1314	751	760	124.59
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг), усього, млрд грн	12.1	33.7	42.4	25.7	17.7	34.3	282.06
Частка обсягу реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств, %	6.8	3.8	3.8	2.5	0.7	1.3	–
Із загального обсягу поставлено на експорт, млрд грн	3.0	13.7	12.6	7.5	5.5	18.6	613.79
Частка експорту у загальному обсязі реалізованої інноваційної продукції, %	24.9	40.7	29.8	29.2	31.2	54.2	–

Примітка: дані за 2014–2019 рр. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: розроблено авторами за [22].

Проаналізувавши інноваційну діяльність української промисловості за технологічними секторами, можна зазначити деформацію національної інноваційної системи, що побудована на середньо- та низькотехнологічній основі. Зміни у технологічній композиції промисловості демонструють тенденцію до погіршення її структури та за напрямками фінансування, що зумовлено відсутністю в державі комплексного механізму стимулювання інноваційної діяльності передусім через мобілізацію внутрішніх ресурсів підприємств і залучення коштів іноземних інвесторів. Поряд з цим є вкрай недостатньою підтримка інноваційної діяльності завдяки державним коштам, а також не повною мірою використовується механізм банківського довгострокового кредитування промислових підприємств.

Кризове становище в інноваційній системі країни зумовлено проявами низки факторів: зовнішніми та внутрішніми дисбалансами економічного розвитку; недосконалістю законодавчої бази в частині стимулювання інноваційної активності; відсутністю належної інноваційної інфраструктури та механізмів комерціалізації науково-технічних розробок; спонтанного ініціювання інновацій; непослідовністю та неефективністю державної інноваційної політики; недостатнім рівнем і нестабільним фінансуванням інноваційної діяльності.

Обмеження інвестицій в економіку призводить до зменшення можливостей для економічного зростання – через створення бар'єрів на шляху розвитку інноваційного потенціалу підприємств і досягнення інтенсивного зростання. Результати наукових досліджень у цій сфері доводять, що іноземні інвестиції в Україну жодним чином не впливають на розвиток інновацій внаслідок розробок вітчизняних наукових установ. За наявності досить розвиненого й недорогого наукового потенціалу ринків, що розвиваються, можливості для України щодо залучення таких інвестицій обмежуються незалежно від сприятливих макроекономічних умов у країні.

Дослідження інноваційної діяльності в Україні встановило низку проблемних питань, пов'язаних із загрозливими тенденціями втрати наукового та інноваційного потенціалу країни, що накопичено ще за роки Радянського Союзу. Запас міцності цієї сфери майже вичерпано. Показники кількості міжнародних наукових публікацій, вищого міжнародного рівня та державно-приватних спільних наукових публікацій порівняно з європейськими країнами знаходяться на досить низькому рівні. Здебільшого кризовий стан академічних і галузевих наукових інститутів, зумовлений тривалим економічним спадом, уже позначається на рівні й результатах досліджень у багатьох сферах. Крім цього, неефективною є політика у сфері освіти та науки для забезпечення реальних позитивних змін, які б відповідали темпам розвитку європейських економік. Завдання збереження кадрового потенціалу науки ще досі не стало державним пріоритетом. Особливо тривожним є зниження рівня освіти, що передбачає подальше погіршення здатності української економіки абсорбувати й створювати нововведення.

Передумови імпортозаміщення високотехнологічними товарами в Україні. Сучасні дослідження країн – світових лідерів показують, що необхідною умовою технологічного прогресу є перехід від сировинної спеціалізації до експортноорієнтованої економіки з переважанням високотехнологічних товарів і послуг. Такі експортні товари повинні мати надзвичайний попит у споживачів на міжнародних ринках і вироблятися національними інноваційними підприємствами, що співпрацюють з суб'єктами інноваційного процесу як всередині, так і за межами НІС країни.

З огляду на це, українські підприємства повинні використовувати технологічні рішення у сфері виробництва високотехнологічних товарів й розв'язувати актуальні споживчі проблеми, пропонуючи конкурентоспроможні інноваційні продукти, зокрема електронні книги, водонепроникні сенсорні монітори та планшети, нанотехнологічні продукти або *SaaS* (програмне забезпечення як послуга).

За класифікацією ОЕСР [23] існує 17 груп високотехнологічних товарів: радіоактивні речовини та супутні матеріали; лікарські й фармацевтичні продукти; медикаменти; обертові електростанції та їхні частини; інші машини й частини, що виробляють енергію; офісні машини; машини для автоматичної обробки даних; деталі, приналежності для машин; телекомунікаційне обладнання; електричні енергетичні машини та їхні частини; електродіагностичний апарат для медичних наук; катодні клапани й трубки; авіація та супутнє обладнання, космічні апарати; оптичні прилади та апарати; апарати для вимірювання, аналізу та контролю; фотоапарати й обладнання; зброя та боеприпаси.

Створення, виробництво та експорт високотехнологічних товарів відіграють важливу роль для країни на шляху імпорто-заміщення, економічного зростання та її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. З метою адекватної оцінки експортно-імпортних потоків високотехнологічних товарів України варто розрахувати частки експорту та імпорту високотехнологічних товарів у загальних обсягах зовнішньої торгівлі.

Через те, що наразі в українській статистиці відсутнє офіційне визначення переліку торгівлі високотехнологічними товарами, постає завдання гармонізувати їхній список за кодами УКТЗЕД з переліком високотехнологічних товарів за *SITC Rev. 4* [23].

У зв'язку з цим обрано шестизначні коди УКТЗЕД, що гармонізовано з кодами груп високотехнологічних товарів *SITC Rev. 4*, та на основі цих даних створено загальну перехідну таблицю кодів, що містить розширені статистичні дані зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами за 2008–2019 рр.

За результатами порівняння розраховано частки експорту та імпорту високотехнологічних товарів у 2019 р. (*табл. 2*).

Дані *табл. 2* показують, що станом на 2019 р. зовнішня торгівля високотехнологічними товарами України характеризується досить низькою часткою експорту високотехнологічних товарів у загальному експорті українських товарів. Україна імпортувала високотехнологічні товари, серед яких найбільшу частку становили медикаменти (зокрема ветеринарні препарати), телекомунікаційне обладнання та інше енергогенерувальне обладнання. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами у 2019 р. визначено лише в групі «Радіоактивні речовини та супутні матеріали». За всіма іншими високотехнологічними товарами переважає імпорт.

**Обсяг експорту-імпорту високотехнологічних товарів України
за класифікацією SITC Rev. 4 у 2019 р.**

Група товарів	Експорт		Імпорт		Сальдо, млн дол. США
	млн дол. США	частка, %	млн дол. США	частка, %	
525 Радіоактивні та пов'язані з ними матеріали	87.0	0.17	9.5	0.02	77.6
541 Медична та фармацевтична продукція	34.9	0.07	520.2	0.86	-485.3
542 Медикаменти (включаючи ветеринарні медикаменти)	216.7	0.43	1716.7	2.82	-1500.0
716 Роторні електроенергетичні установки та їхні деталі, не включені в інші категорії	88.5	0.18	574.3	0.94	-485.8
718 Інші генераторні установки та їхні деталі, не включені в інші категорії	60.1	0.12	470.0	0.77	-409.9
751 Канцелярські машини	27.1	0.05	146.5	0.24	-119.4
752 Машини для автоматичної обробки даних та їхні вузли; магнітні або оптичні зчитувальні пристрої	11.9	0.02	610.1	1.00	-598.2
759 Деталі та приладдя	5.0	0.01	91.4	0.15	-86.4
764 Устаткування для електров'язку, не включене до інших категорій; не включені в інші категорії деталі та приладдя апаратури	299.0	0.60	1251.5	2.06	-952.5
771 Електроенергетичні машини (крім роторних електроенергетичних установок, включених до групи 716) та їхні деталі	71.8	0.14	389.4	0.64	-317.6
774 Електродіагностична апаратура для медичних, хірургічних, стоматологічних або ветеринарних цілей і рентгенівська апаратура	9.1	0.02	172.3	0.28	-163.2
776 Катодні клапани та трубки	23.0	0.05	1497.4	2.46	-1474.4
792 Літальні апарати та пов'язане з ними обладнання; космічні літальні апарати (включаючи супутники) та пускові установки для космічних літальних апаратів; їхні деталі	68.1	0.14	150.2	0.25	-82.1
871 Оптичні прилади та апарати, не включені в інші категорії	24.5	0.05	185.8	0.31	-161.3
874 Вимірвальні, контрольні, інструменти та прилади, які не включені в інші категорії	109.3	0.22	360.8	0.59	-251.5
881 Фотографічна апаратура та обладнання, не включені в інші категорії	1.2	0.00	5.0	0.01	-3.8
891 Зброя та боєприпаси	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
Усього	1137.0	2.27	8151.1	13.41	-7014.1

Джерело: розроблено авторами за [22].

Варто зазначити, що протягом останніх років в Україні встановлюється тенденція, коли частка так званого критичного імпорту (енергоресурсів і сировини) щороку зменшується, вироблені за кордоном споживчі товари, передусім високотехнологічні, впевнено посилюють позиції на внутрішньому ринку України.

Отже, можна констатувати, що деформована вітчизняна економічна модель, що побудована на низькосередньотехнологічній основі, високій імпортній залежності від високотехнологічних товарів, потребує кардинальних змін. Підвищення інноваційної активності передбачає покращання умов для комерціалізації інновацій, розвитку ІТ-сфери та наукомісткого виробництва, поширення науково-виробничої кооперації, розвитку технологічних парків і бізнес-інкубаторів. Це потребує розвитку сучасної дослідницької бази та інфраструктури передачі технологій, створення центрів комерціалізації інновацій, активізації розвитку «економіки знань» і впровадження моделі НІС на засадах тісної взаємодії науки, бізнесу та держави.

Перспективи розвитку вітчизняної НІС в умовах реалізації технологічних укладів. Технологічна структура економіки чітко характеризує рівень її розвитку, техніко-технологічну відповідність сучасності. Вона є надійною основою для забезпечення розвитку економіки шляхом прогресивних зрушень, визначення напрямів спрямування інвестицій, послідовного зростання науково-технічного рівня економіки, поступового збільшення складових інформаційної економіки, економіки знань.

Наразі експерти оцінюють технологічну структуру економіки України таким чином: частка п'ятого укладу (військово-космічна техніка, засоби зв'язку) становить 4.7 %; четвертого – майже 42.4 %, третього – 52.8 %. Крім цього, українській економіці притаманні ще й складові реліктових укладів (першого та другого) [24]. У країні відбувається процес структурного спрощення економіки та її наближення до структурних характеристик менш розвинених країн світу.

Водночас у розвинених країнах економіка знань, що відповідає галузям 5-го й 6-го технологічних укладів, є ядром економіки та сприяє якісній трансформації всього суспільства. Вона забезпечує до 30 % зростання ВВП, створення робочих місць, збільшення експортного потенціалу та скорочення виробничих витрат.

Включення у глобальну техніко-економічну динаміку не забезпечується, якщо немає необхідних передумов. До них можна віднести наявність досить розвиненого виробничого потенціалу, добре налагоджену масову освіту, можливість отримання капіталу та інформації із зовнішніх джерел. Однак не обов'язково розвивати виробництва, що втілюють технології попереднього технологічного укладу до того ж рівня, що був характерний для розвинених країн. Слідуючи за лідерами, достатньо забезпечити поширення нових

виробництв до масштабів, мінімально необхідних для освоєння нових технологій.

Загалом Україна має деякі передумови для переходу національної економіки до нових технологічних укладів. Водночас варто очікувати, що перехід економіки до нового технологічного укладу може ускладнюватися через дію низки факторів: недостатність технологічного потенціалу, нерозвинена технологічна інфраструктура, слабкий рівень інтегрованості зі світовими технологічними лідерами, антиінноваційна структура економіки.

В Україні накопичено значний технологічний потенціал, проте слабкою стороною є низький технологічний рівень економіки, недосконалість технологічної структури. Здебільшого технічний рівень вітчизняних виробництв відстає від аналогічних у розвинених країнах щонайменше на 50 років, і це є загрозовою тенденцією з огляду на конкурентоспроможність. Основні виробничі фонди досить істотно зношені фізично й особливо морально. Тож за реалізації другої фази індустріалізації в Україні пріоритет має віддаватися не просто розширенню виробничого апарату, а поліпшенню його якості шляхом технологічної модернізації й появи нових виробництв. В іншому разі буде досить важко вийти з пастки спадної траєкторії технологічного розвитку.

Отже, будь-які інвестиції, що розраховані на просте економічне пожвавлення, лише призведуть до відтворення наявної структури економіки. Бажаними є інвестиції іншого змісту, що забезпечать економічне зростання вищої якості. Процес включення економіки України в глобальну технологічну динаміку, освоєння нових технологічних укладів значною мірою визначається ходом загальних структурно-технологічних перетворень, зокрема просуванням у сфері індустріальної модернізації. У зв'язку з цим можна розглянути чотири можливі сценарії розвитку нових технологічних укладів у національній економіці (табл. 3).

Сценарій «технологічного застою» реалізується в разі згортання програми індустріалізації. За таким сценарієм знову проявлять себе тенденції технологічного та економічного розвитку 2000-х років, де основними технологіями залишаться технології з металургійного та гірничодобувного сектору, первинної переробки. Посилиться роль III й IV технологічних укладів, а поява нових технологічних укладів буде неможливою. Якщо кон'юнктура на світових сировинних ринках погіршиться, а доходи від експорту будуть продовжувати скорочуватися, то цей сценарій розвитку економіки стане найімовірнішим.

Сценарій «технологічної інерції» розглядається за продовження індустріалізації в країні без зміни пріоритетів, посилення інноваційної складової реалізованих інвестиційних проєктів. Для такого сценарію характерний експорт сировини та продукції середніх технологій.

Таблиця 3

Сценарії технологічного розвитку України

Умови й результати	Сценарії			технологічного прориву Участь у глобальних інноваційних мережах
	технологічного застою	технологічної інерції	нових технологічних ніш	
Участь у глобальному технологічному просторі	Пасивне	Реципієнт технологій	Включення в ланцюги доданої вартості	Участь у глобальних інноваційних мережах
Рівень технологічного розвитку економіки	Переважання низько- та середньотехнологічних галузей	Домінування середньотехнологічних галузей	Домінування середньотехнологічних галузей	Створення потенціалу появи технологій нового укладу
Домінуючий технологічний уклад	ІІІ	ІІІ-ІV	ІІІ-ІV	V, передумови VI
Діяльність у сфері технологій	Придбання в країнах-лідерах готової продукції та обладнання	Придбання готових технологій за кордоном	Придбання та освоєння ліцензій, використання вітчизняного науково-технічного потенціалу	Точкове створення нематеріалізованих нових технологій
Технологічна інфраструктура	Технологічні та конструкторські підрозділи підприємств	Індустріальні зони, бізнес-інкубатори	Національні та регіональні технопарки, СЕЗ	Інноваційні кластери
Людські ресурси	Низькокваліфіковані працівники	Висококваліфіковані працівники	Інженери та конструктори	Висококваліфіковані наукові працівники, зокрема й іноземні вчені
Технологічні здатності	Здатність до пасивного використання закордонних технологій	Здатність модифікувати імпортне обладнання та самостійно виробляти деякі комплектуючі	Розробка власної технології із закордонними ноу-хау	Здатність до самостійного випуску інноваційних технологій
Характер експорту	Експорт сировини	Експорт сировини та продукції середніх технологій	Експорт високотехнологічних продуктів, вироблених за ліцензією та з використанням імпортованих технологій	Експорт не тільки кінцевих продуктів, а й технологій

Джерело: розроблено авторами.

Для України «технологічна інерція» передбачає закріплення тенденцій, що проявилися в ході реалізації прийнятої у липні 2010 р. Програми економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [25], у якій закладені принципи та етапи довгострокового економічного зростання на основі реформування та модернізації економічної політики в державі та функціонування й розвитку її системи. Одними з основних організаційно-економічних заходів проведення цих реформ повинні бути модернізація та технологічне оновлення машинобудівельної галузі України. Як свідчать статистичні дані, в економічно розвинених країнах частка машинобудування становить від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції, зокрема в Німеччині – 53.6 %, Японії – 51.5 %, Великій Британії – 39.6 %, Італії – 36.4 %, Китаї – 35.2 %, США – 10 %, у РФ – 18 %. Це забезпечує технічне переобладнання всієї промисловості кожні 8–10 років.

Крім цього, попри спроби активізації інноваційної діяльності, їх не реалізовано в повному обсязі. Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 рр. [26] не фінансувалася з державного бюджету, внаслідок чого передбачені нею заходи не виконано, а завдання та заходи, що прописані в Державній цільовій програмі розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки, профінансовано лише частково. Заходи, передбачені «Планом заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015–2019 роки» [27], не реалізовані через їхню несистемність і неврахування необхідності залучення широкого кола зацікавлених сторін – бізнесу, громадянського суспільства, наукової спільноти.

Загалом в Україні діяло та діє понад 100 нормативних документів (закони, укази Президента, підзаконні акти у вигляді постанов уряду, наказів центральних органів виконавчої влади та інші нормативні документи), присвячених здійсненню та розвитку інноваційної діяльності. Але за якістю та кількістю ця нормативно-правова база поступається подібним системам у розвинених країнах світу насамперед через неузгодженість між собою. Передусім необхідно упорядкувати та розробити правові норми для визначення інноваційної діяльності як важливої ланки національної політики.

Оскільки в Україні технічна модернізація машинобудівної промисловості не відбулася, лишається переважання III укладу з технологіями промисловості будівельних матеріалів, чорної металургії, суднобудування, обробки металу, легкої, деревообробної, целюлозно-паперової промисловості, що загалом не сприятиме достатньому підвищенню технологічної динаміки економіки України. В рамках такого сценарію можна очікувати зростання ролі IV технологічного укладу. Цей сценарій виглядає найімовірнішим, зважаючи на незмінність структури капітальних вкладень у види промислової діяльності з 2014 р. (рис. 2).

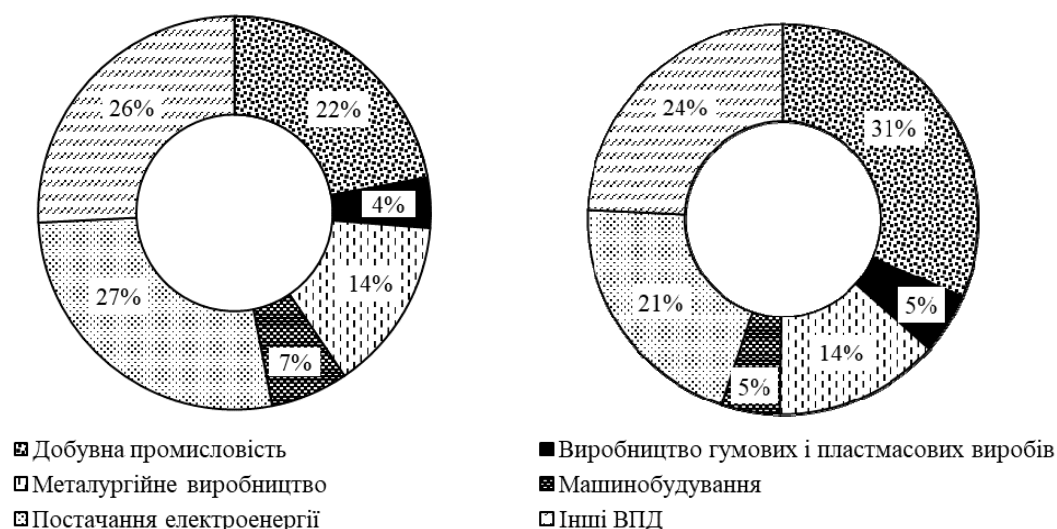


Рис. 2. Капітальні вкладення у види промислової діяльності

Джерело: розроблено авторами за [22].

З огляду на формування нових для економіки України технологічних укладів найкращим є сценарій «нових технологічних ніш», що передбачає необхідність посилення власне технологічних компетенцій шляхом включення в глобальні технологічні ланцюги. Країна експортує високотехнологічні продукти, що вироблені за ліцензією та з використанням імпортних технологій.

Цей сценарій орієнтує на останні тенденції глобального технологічного розвитку, а саме поступове завершення в країнах – технологічних лідерах життєвого циклу домінуючого зараз V укладу та його перенесення в країни, що розвиваються. У відсталих країн з’являються «вікна можливостей» з використання технологій V укладу, що вже пройшли пік прибутковості на ринках країн-лідерів, які в зв’язку з цим втрачають до них інтерес. Однак ці технології зберігають потенціал для отримання прибутку в масштабах світового ринку. Діючи таким шляхом, Китай за 10 років домігся того, що понад половини промислових підприємств освоїли технології V технологічного укладу [28].

Такий сценарій можливий, якщо будуть вжиті активні заходи щодо інтеграції України у глобальний технологічний простір шляхом: взаємодії із закордонними партнерами; приходу в країну несировинних ТНК; розміщення в країні їхніх виробничих і технологічних ланок [29]. Як зазначає В. Сіденко: «Держава має активно впливати на інноваційні процеси, на прискорення опанування новітніх технологій, які забезпечуватимуть глобальні та регіональні конкурентні переваги у сфері високих технологій. І саме таких властивостей бракує державній економічній політиці України впродовж усього періоду з початку 1990-х років до сьогодні» [5].

Одним з перспективних напрямів розвитку машинобудівної галузі промисловості та стимулювання розвитку виробництва її продукції є необхідність забезпечити вітчизняних виробників державними замовленнями, зокрема й на інноваційну продукцію. Стимулювати розвиток машинобудування мають також науковці, тож варто збільшити фінансування вітчизняної науки та наукових досліджень у сфері машинобудування. Саме ці напрями та перспективні вектори мають забезпечити конкурентоспроможність машинобудівного комплексу України, перехід промисловості країни до впровадження нової промислової політики – неоіндустріалізації.

Залучення національного наукового потенціалу дасть змогу реалізувати високотехнологічні проекти в нових «технологічних нішах»: біотехнології, фармацевтиці, космічних технологіях, ядерних технологіях, нових матеріалах тощо. Сприятливі передумови для реалізації цього сценарію в Україні вже є: створені та функціонують 40 індустріальних парків (з яких 31 зафіксовано у Реєстрі індустріальних (промислових) парків), 26 наукових парків, 16 технопарків, 24 центри інновацій та технологічного трансферу, 22 інноваційні центри, 38 центрів комерціалізації, 24 інноваційні бізнес-інкубатори, один інвестиційно-технологічний кластер, понад 30 кластерів, одне інноваційно-виробниче об'єднання, інші стартап-школи (суб'єкти господарювання, що надають теоретичні знання та практичні навички у сфері створення та діяльності стартапів), інкубаційні програми (програми для новостворених підприємств, спрямовані на розвиток стартапу), центри інтелектуальної власності (суб'єкти господарювання, що забезпечують реалізацію освітньо-професійних, освітньо-наукових та наукових програм, а також підвищення кваліфікації працівників у сфері інтелектуальної власності), венчурні та інвестиційні фонди, центри науково-технічної та економічної діяльності тощо. Це все створює передумови для стрімкого розвитку інноваційної діяльності в Україні та швидкого переходу на подальший етап технологічного укладу та реалізації зазначеного сценарію.

Останній сценарій – це сценарій «технологічного прориву», який орієнтує країну на максимально можливу синхронізацію з глобальною технологічною динамікою, характеризується експортом не тільки кінцевих продуктів, а й технологій. Для України він може розглядатися не як найближча економічна перспектива, а тільки як створення передумов для становлення VI технологічного укладу. У контексті викладеного актуальними стають завдання зміцнення наукового потенціалу, підготовки висококваліфікованих кадрів, розвитку інноваційної інфраструктури.

Пропозиції щодо нарощування потенціалу національної інноваційної системи. За результатами проведеного дослідження варто зазначити, що національна інноваційна система вимагає докорінних змін з ув'язкою з єдиною стратегією розвитку держави. Тобто немає потреби в поліпшенні й зосередженні уваги на конкретній складовій НІС, варто проводити послідовну комплексну державну політику щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, формування

національної інноваційної екосистеми (сукупності інституцій, відносин, а також різних видів ресурсів, що залучені у процесі створення та застосування наукових знань і технологій), яка сприяла б реалізації й розвитку інноваційної культури в державі, з використанням, окрім фінансових, інших механізмів розвитку інноваційної діяльності.

Наявні в Україні структурні елементи національної інноваційної екосистеми та нормативно-правове поле їхнього функціонування не вибудовані в єдину конструкцію, результати діяльності цих елементів поодинокі, наслідком чого є відсутність синергетичного ефекту, який має полягати у збільшенні ефективності національного виробництва товарів (послуг) та посилення їхньої конкурентоспроможності шляхом широкомасштабного впровадження результатів наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок.

За постановки завдань для НІС, що наразі формується, не взято до уваги найважливішу вимогу до будь-яких планів і програм в інноваційній сфері: їхня результативність має повністю визначатися можливостями країни щодо виходу на конкретні ринки високотехнологічної та наукомісткої продукції. Цей принциповий момент практично повністю випав з поля зору розробників попередньої інноваційної політики та розробників Стратегії–2030 [13]. Але саме формування попиту на інновації повинно бути засадничим під час розвитку та функціонування НІС. Отже, вектор інноваційної політики має визначатися оцінкою потенційних ринків за критеріями сприятливості перспектив для українського бізнесу. Своєю чергою процес формування НІС повинен бути тісно пов'язаний з планами української експансії на конкретних ринках і підлаштовуватися під ці плани.

Саме в рамках відібраних стратегій виходу на конкретний ринок варто підбирати й формувати інноваційну інфраструктуру, яка має бути орієнтованою на досягнення двох цілей: не тільки на випуск інноваційної продукції, а й на вихід продукту на конкретний ринок. Уже на стадії визначення мети варто вирішувати, які й в якому обсязі потрібні (або чи потрібні взагалі, якщо дешевше, надійніше і простіше придбати все необхідне за кордоном) наукові лабораторії, інжинірингові фірми, технопарки, бізнес-інкубатори тощо; сприяння розвитку яких інституцій потрібно для успіху бізнесу; які найкращі форми приватно-державного партнерства підходять для вирішення поставлених завдань; відсутність яких економічних стимулів і регуляторів перешкоджає досягненню кінцевих цілей та ін.

У кризові періоди зазвичай довгострокові цілі й рішення відкладаються на другий план. Але не можна допустити, щоб розвитку науки й інновацій приділялося менше уваги. Науково-технічна та інноваційна відсталість має властивість збільшуватися набагато швидшими темпами, ніж будь-яка інша. Криза – це час для перегляду управлінських рішень та оптимізації економічних процесів, але ніяк не привід відмовитися від взятого довгострокового курсу, передвиборчих обіцянок і назрілих реформ.

Висновки. З метою переходу до інноваційної економіки важливою є цілісна національна інноваційна система, яка перетворює нові знання в продукти та послуги, необхідні економіці й суспільству. Її можна визначити як сукупність суб'єктів господарювання (НДІ, підприємства, споживачі) та інституцій (законодавчих, фінансових, соціальних), що взаємодіють у процесах виробництва, використання та поширення передових знань і технологій у рамках інноваційної екосистеми на засадах моделей (*ТН* або *QH*), діяльність якої спрямована на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку економічної системи країни та сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.

У розвитку та функціонуванні НІС закономірними є: провідна роль держави, що фокусується на створенні сприятливих умов для інноваційної активності всіх вхідних у НІС елементів; прискорений розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій, що сприяє створенню мережевих взаємодій між учасниками НІС; ефективне функціонування ланцюжків «створення – застосування – поширення» інновацій здійснюється на регіональному рівні; інтеграція національних інноваційних систем у великі (наднаціональні або глобальні) інноваційні системи.

У світі встановлено чотири моделі функціонування НІС: євроатлантична, східноазійська, країн третього світу та перехідна, до якої належить Україна. За якісними та кількісними показниками інноваційної діяльності України спостерігається погіршення динаміки, зокрема скорочення кількості інноваційно-активних підприємств; незначне зростання кількості впроваджених нових технологічних процесів; скорочення виробництва інноваційних видів продукції; зменшення частки реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції; падіння наукомісткості ВВП. Зазначено, що знижений рівень освіти, збереження кадрового потенціалу науки досі не стало державним пріоритетом.

Необхідною умовою технологічного прогресу є перехід від сировинної спеціалізації до експортноорієнтованої економіки з переважанням у торгівлі високотехнологічних товарів і послуг, що виробляються національними інноваційними підприємствами. Експорт високотехнологічної продукції є важливим індикатором розвитку економіки знань конкретної країни чи регіону, високотехнологічної промисловості, фактором розвитку нових знань, їхньої трансформації у нові товари. Розвиток високотехнологічного експорту, а відтак і сектору високих технологій спонукає до вкладення коштів у дослідження та розробки, до посилення рівня інноваційної діяльності та підвищення кваліфікації робочої сили.

Проведено дослідження зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами шляхом гармонізації вітчизняної статистики зовнішньої торгівлі зі стандартами світової класифікації торгівлі високотехнологічними товарами. Розроблено загальну перехідну таблицю шестизначних кодів, що містить розширені статистичні дані зовнішньої торгівлі високотехнологічними товарами. Такий підхід дав змогу встановити

невтішні тенденції щодо посилення позицій високотехнологічного імпорту на внутрішньому ринку України.

Розглянуто можливі чотири сценарії розвитку української інноваційної сфери залежно від технологічних укладів: «технологічного застою», що реалізується у разі згорання програми індустріалізації; «технологічної інерції», який можливий як продовження індустріалізації в її нинішньому варіанті, без зміни пріоритетів й посилення інноваційної складової реалізованих інвестиційних проектів; «нових технологічних ніш», що передбачає необхідність посилення власне технологічних компетенцій шляхом включення в глобальні технологічні ланцюги; «технологічного прориву», що орієнтує на максимально можливу синхронізацію з глобальною технологічною динамікою. Проаналізувавши передумови та слабкі сторони розвитку економіки України, зроблено висновок про найбільшу ймовірність реалізації сценарію «технологічної інерції». Менш імовірною, через потенційні можливості України та потребу формування нових для економіки України технологічних укладів, необхідною є реалізація сценарію «нових технологічних ніш», що передбачає відкриття для інноваційно-відсталих країн «вікон можливостей» з використанням технологій V укладу, що вже пройшли пік прибутковості на ринках країн-лідерів, однак зберігають потенціал для отримання прибутку в масштабах світового ринку.

Інноваційний шлях розвитку економіки є безальтернативним для України, але модернізації економіки та забезпечення довготривалого стійкого розвитку не можна досягти без вдосконалення системи фінансування й стимулювання інноваційних процесів у країні. Тож необхідно проводити послідовну комплексну державну політику щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, формування національної інноваційної екосистеми (сукупності інституцій, відносин, а також різних видів ресурсів, що залучені у процесі створення та застосування наукових знань і технологій), яка сприяла б його реалізації й розвитку інноваційної культури в державі, використовуючи, окрім фінансових, й інші механізми розвитку інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Horizon 2020. The New EU Framework Programme for Research and Innovation. URL: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/281113_Horizon%202020%20standard%20presentation.pdf.
2. Horizon Europe. The next EU research & innovation investment Programme (2021–2027). URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation_strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_en_investing_to_shape_our_future.pdf3.
3. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Рожкова Л. В. та ін. Форсайт в Україні у 2019–2020 рр.: бачення експертів щодо пріо-

- ритетних напрямів науки і технологій в Україні для реалізації Цілей сталого розвитку, монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 214 с.
4. Чухно А. А., Юхименко П. І., Леоненко П. М. *Інституціонально-інформаційна економіка*, підручник. Київ, 2010. 687 с.
 5. Сіденко В. Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. *Економіка і прогнозування*. 2018. № 1.
 6. Лагутін Г. В. Практичні аспекти становлення інноваційного провайдингу підприємств реального сектору економіки в контексті теорій технологічного розвитку. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2015. № 33 (366).
 7. Isaksen A., Trippl M. 2017. Innovation in Space: The Mosaic of Regional Innovation Patterns. *Oxford Review of Economic Policy* 33 (1), P. 122-140.
 8. Kimatu J. N. Evolution of strategic interactions from the triple to quad helix innovation models for sustainable development in the era of globalization. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2016.
 9. Albert Edgar Manyuchi (2018). Conceptualizing and institutions facilitating «use» of innovation indicators in South Africa's science, technology and innovation policymaking. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*.
 10. Maghe, Virginie, and Michele Cincera. 2016. Implementation of Innovation Policy in a National Innovation System Perspective: A Typology. Accessed April 16, 2017. URL: http://www.oecd.org/sti/07220-20NIS%20Typology_MagheCincera.pdf.
 11. Касич А. О., Канунікова К. О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 21-24.
 12. Дейнеко Л. В. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки. НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2018. 158 с.
 13. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.
 14. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>.
 15. Пилипенко И. В. Анализ основных зарубежных теорий конкурентоспособности стран и регионов в мировом хозяйстве. *Известия Академии Наук. Серия географическая*. 2003. № 6. С. 15-25.
 16. OECD (1997). National Innovation Systems. OECD Report. Paris, France. Retrieved October 1, 2016. URL: <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>.
 17. Lundvall B.-A. (2007). National Innovation Systems - Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, 1(14), P. 95-119.
 18. Johnson, B., Edquist, C., & Lundvall, B.-A. (2003). Economic Development and the National System of Innovation Approach, 24 p. Materials of First Globelics Conference. Rio de Janeiro. Retrieved October 1, 2016. URL: http://www.globelicsacademy.net/pdf/BengtAkeLundvall_2.pdf.
 19. Alvedalen, J. and R. Boschma. 2017. A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards A Future Research Agenda. *European Planning Studies* 25 (6). P. 887-903.

20. Autio, E. 1998. Evaluation of RTD in Regional Systems of Innovation. *European Planning Studies*. 6 (2). P. 131-140.
21. Бажал Ю. М. Реалізація моделі «потрійної спіралі» в інноваційній екосистемі України. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2017.03.124> http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12357/Bazhal_Realizatsiya_modeli_Potriynoyi_Spirali.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Standard International Trade Classification. Rev.4. United Nations, 2006. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/SeriesM_34rev4E.pdf.
24. Чухно А. А., Юхименко П. І., Леоненко П. М. *Інституціонально-інформаційна економіка: підручник*. Київ, 2010. 687 с.
25. Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» від 02.06.2010. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS14838>.
26. Державна цільова економічна програма «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009–2013 роки: затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 р. № 447. *Офіційний вісник України* 2008. № 36. С. 1201.
27. План заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015–2019 роки: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 червня 2015 р. № 575.
28. Овчиюшков В. Переход к новому технологическому укладу мировой экономики. *Экономические стратегии*. 2011. № 27. 26-39.
29. Днишее Ф. М., Альжанова Ф. Г. Развитие инноваций и технологий в условиях глобализации: мировой опыт и Казахстан. Алматы: Институт экономики КН МОН РК, 2013. 64 с.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2021.

Melnyk T., Grynko K. Innovation system of Ukraine: potential of import substitution by high-tech products.

Background. The main driver of Ukraine's development should be an innovative type of economy, the presence of a national innovation system (NIS), the functioning of which is determined by the peculiarities of the state's economy. Today, the deepening of technological gap between Ukraine and developed countries is defined as a result of the orientation of the domestic economy for the production of traditional industrial products with low gross value added, which is implemented in saturated, hopeless for further development of markets, as well as through the direction of research of domestic scientific institutions, mainly to ensure the needs of raw materials economy. Elimination of Ukraine's lag in technological development requires systemic changes in the methods of state regulation of economic development, education, forming an innovative model of high-tech development. Import substitution, which is considered as a transition stage for accelerated modernization of production, can further create basic conditions for the development of high-tech export-oriented development.

The analysis of recent research and publications showed that an innovative model of economic growth is one of the strategic objectives of Ukraine's development, but issues remain open regarding the compliance of domestic scientific and technological potential to the objectives of the National Innovation System of Ukraine, which is currently formed.

The **aim** of the article is to study the national innovation system of Ukraine and the disclosure of import substitution capacity with high-tech products.

Materials and methods. During the study, methods of statistical analysis, synthesis, grouping and graphic representation of results are used.

Results. As a result of consideration of the classical and modern concepts of the formation and functioning of the NIS in the article, the components of the NIS are summarized, the relationship between the participants of the innovation process is investigated, the features of the functioning of the NIS (TH and QH) models are identified, the actual definition of the national innovation system is proposed and the main patterns of development of the NIS on the present stage are distinguished.

It has been established that four models of the NIS - Euro-Atlantic, East Asian, model of the third world countries and transitional are functioning in the world. It is proved that Ukraine currently belongs to countries with a transitional model of the national innovation system. The factors that determine the crisis situation in the country's innovation system have been identified: external and internal imbalances of economic development; imperfection of the legislative base in terms of stimulating innovation activity; lack of proper innovation infrastructure and mechanisms of commercialization of scientific and technical developments; spontaneous initiation of innovations; inconsistency and inefficiency of state innovation policy; insufficient level and unstable financing of innovation activity.

Based on the analysis of foreign trade in high-tech products by harmonization of domestic foreign trade statistics with the standards of world classification of trade in high-tech products, it is concluded that the share of exports of high-tech products in the overall export of Ukrainian goods is rather low, instead, the tendencies of increasing the share of high-tech products in general imports are intensifying.

In the framework of the outlining the prospects for the development of the domestic NIS, four possible scenarios for the development of the Ukrainian innovation sphere are considered in the conditions of the implementation of technological contributions – «technological stagnation», «technological inertia», «new technological niches» and «technological breakthrough» and the proposals for increasing the potential of the national innovation system are provided.

Conclusion. The innovative path of economic development is non-alternative for Ukraine, but the modernization of the economy and ensuring long-term sustainable development cannot be achieved without improving the financing system and stimulating innovation processes in the country. Therefore, a consistent comprehensive state policy on transferring Ukraine to the innovative path of development, the formation of a national innovation ecosystem (a set of institutions, relations, as well as various types of resources involved in the process of creating and applying scientific knowledge and technologies), is required, which would contribute to its implementation and development of innovative culture in the state, using, in addition to financial, and other mechanisms of innovation activity development.

Keywords: innovations, innovation activity, National Innovation System of Ukraine, foreign trade.

REFERENCES

1. Horizon 2020. The New EU Framework Programme for Research and Innovation. Retrieved from https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/281113_Horizon%202020%20standard%20presentation.pdf [in English].
2. Horizon Europe. The next EU research & innovation investment Programme (2021–2027). Retrieved from https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/research_and_innovation_strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_en_investing_to_shape_our_future.pdf3 [in English].
3. Pysarenko, T. V., Kvasha, T. K., Paladchenko, O. F., & Rozhkova, L. V. (et al.). (2020). Forsajt v Ukrai'ni u 2019–2020 rr.: bachennja ekspertiv shhodo prioritytnykh naprjamiv nauky i tehnologij v Ukrai'ni dlja realizacii' Cilej stalogo rozvytku [Foresight in Ukraine in 2019-2020: the vision of experts on priority areas of science and technology in Ukraine for the implementation of the Sustainable Development Goals]. Kyi'v: UkrINTEI [in Ukrainian].
4. Chuhno, A. A., Juhymenko, P. I., & Leonenko, P. M. (2010). Instytucional'no-informacijna ekonomika [Institutional and information economy]. Kyi'v [in Ukrainian].
5. Sidenko, V. R. (2018). Global'ni strukturni transformacii' ta trendy ekonomiky Ukrai'ny [Global structural transformations and trends of Ukraine's economy]. *Ekonomika i prognozuvannja – Economics and forecasting, 1* [in Ukrainian].
6. Lagutin, G. V. (2015). Praktychni aspekty stanovlennja innovacijnogo provajdyngu pidpryjemstv real'nogo sektoru ekonomiky v konteksti teorij tehnologichnogo rozvytku [Practical aspects of formation of innovative providing of the enterprises of real sector of economy in the context of theories of technological development]. *Visnyk Cherkas'kogo universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of the Cherkasy University. Economic sciences, 33 (366)* [in Ukrainian].
7. Isaksen, A., & Trippel, M. (2017). Innovation in Space: The Mosaic of Regional Innovation Patterns. *Oxford Review of Economic Policy, 33 (1)*, 122-140 [in English].
8. Kimatu, J. N. (2016). Evolution of strategic interactions from the triple to quad helix innovation models for sustainable development in the era of globalization. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* [in English].
9. Albert Edgar, Manyuchi (2018). Conceptualizing and institutions facilitating 'use' of innovation indicators in South Africa's science, technology and innovation policymaking. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development* [in English].
10. Maghe, Virginie, & Michele, Cincera (2016). Implementation of Innovation Policy in a National Innovation System Perspective: A Typology. Accessed April 16, 2017. Retrieved from http://www.oecd.org/sti/07220-20NIS%20Typology_MagheCincera.pdf [in English].
11. Kasych, A. O., & Kanunikova, K. O. (2016). Innovacijna aktyvnist' pidpryjemstv Ukrai'ny: dynamika, problemy ta shljahy vyrishennja [Innovative activity of Ukrainian enterprises: dynamics, problems and solutions]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 22*, 21-24 [in Ukrainian].
12. Dejnego, L. V. (2018). Rozvytok promyslovosti dlja zabezpechennja zrostantnja ta onovlennja ukrai'ns'koi' ekonomiky [Development of industry to ensure the growth and renewal of the Ukrainian economy]. Kyi'v. NAN Ukrai'ny, DU «Instytut ekonomiky ta prognozuvannja NAN Ukrai'ny» [in Ukrainian].
13. Strategija rozvytku sfery innovacijnoi' dijal'nosti na period do 2030 roku, shvalena rozporjadzhennjam Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 10 lypnja 2019 r. № 526-r. [Strategy for the development of innovation area in the period up to 2030, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 № 526-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>.
14. Strategija stalogo rozvytku «Ukrai'na – 2020», shvalena Ukazom Prezydenta Ukrai'ny vid 12 sichnja 2015 r. № 5 [Sustainable Development Strategy «Ukraine – 2020», approved by the Decree of the President of Ukraine of January 12, 2015 № 5]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10> [in Ukrainian].

15. Pilipenko, I. V. (2003). Analiz osnovnyh zarubezhnyh teorij konkurentosposobnosti stran i regionov v mirovom hozjajstve [Analysis of the main overseas theories of the competitiveness of countries and regions in the world economy]. *Izvestija Akademii Nauk. Serija geograficheskaja – Bulletin of the Academy of Sciences. Geographic series*, 6, 15-25 [in Russian].
16. OECD (1997). National Innovation Systems. OECD Report. Paris, France. Retrieved October 1, 2016. Retrieved from <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf> [in English].
17. Lundvall, B.-A. (2007). National Innovation Systems - Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, 1 (14), 95-119 [in English].
18. Johnson, B., Edquist, C., & Lundvall, B.-A. (2003). Economic Development and the National System of Innovation Approach, 24 p. Materials of First Globelics Conference. Rio de Janeiro. Retrieved October 1, 2016. Retrieved from http://www.globelicsacademy.net/pdf/BengtAkeLundvall_2.pdf [in English].
19. Alvedalen, J., & Boschma, R. (2017). A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards A Future Research Agenda. *European Planning Studies*, 25 (6), 887-903 [in English].
20. Autio, E. (1998). Evaluation of RTD in Regional Systems of Innovation. *European Planning Studies*, 6 (2), 131-140 [in English].
21. Bazhal, Ju. M. (n.d.). Realizacija modeli «potrijnoi' spirali» v innovacijnij ekosystemi Ukrai'ny [Implementation of the «triple spiral» model in the innovation ecosystem of Ukraine]. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2017.03.124> http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12357/Bazhal_Realizitsiya_modeli_Potriynoyi_Spirali.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].
22. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
23. Standard International Trade Classification. Rev. 4. United Nations, 2006. Retrieved from: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/SeriesM_34rev4E.pdf. [in English].
24. Chuhno, A. A., Juhymenko, P. I., & Leonenko, P. M. (2010). Instytucional'no-informacijna ekonomika [Institutional and information economy]. Kyi'v [in Ukrainian].
25. Programa ekonomichnyh reform na 2010–2014 roky «Zamozhne suspil'stvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava» vid 02.06.2010 [The program of economic reforms for 2010–2014 «Wealthy society, competitive economy, efficient state» from 02.06.2010]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/MUS14838> [in Ukrainian].
26. Derzhavna cil'ova ekonomichna programa «Stvorennja v Ukrai'ni innovacijnoi' infrastruktury» na 2009–2013 roky: zatverdzheno Postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 14 travnja 2008 r. № 447 [State Targeted Economic Program "Creation of Innovative Infrastructure in Ukraine" for 2009-2013: approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 14, 2008 № 447]. *Oficijnyj visnyk Ukrai'ny – Official herald of Ukraine* (2008), 36 [in Ukrainian].
27. Plan zahodiv z realizacii' Koncepcii' reformuvannja derzhavnoi' polityky v innovacijnij sferi na 2015–2019 roky: zatverdzheno rozporjadzhennjam Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 4 chervnja 2015. № 575 [Action plan for the implementation of the Concept of reforming public policy in the innovation sphere for 2015–2019: approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 4, 2015. № 575] [in Ukrainian].
28. Ovchijushkov, V. (2011). Perehod k novomu tehnologicheskomu ukladu mirovoj jekonomiki [Transition to a new technological structure of the world economy]. *Jekonomicheskie strategii – Economic strategies*, 27, 26-39 [in Russian].
29. Dnishee, F. M., & Al'zhanava, F. G. (2013). Razvitie innovacij i tehnologij v uslovijah globalizacii: mirovoj opyt i Kazahstan. Almaty: Institut jekonomiki KN MON RK [Development of innovations and technologies in the context of globalization: world experience and Kazakhstan. Almaty: Institute of Economics SC MES RK] [in Russian].

УДК 005.591.4/6

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)02)

JEL Classification: O32; O39; O49; D22

П'ЯТНИЦЬКА Галина

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

ORCID: 0000-0003-3463-133X

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

ГРИГОРЕНКО Олег

E-mail: xxoid@ukr.net

ORCID: 0000-0002-2847-0149

к. т. н., доцент, доцент кафедри інженерно-технічних дисциплін Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ДОЛЖЕНКО Тетяна

E-mail: t.dolzhenko_femp_17_6_b_d@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-4349-3197

бакалавр менеджменту організацій факультету економіки, менеджменту та психології Київського національного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ДИХОТОМІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У межах розвитку теорії інноваційного менеджменту та за результатами опитування менеджерів підприємств торгівлі в Україні, Польщі та Греції проведено етапізацію інноваційних трансформацій на підприємствах. Запропоновано ввести до наукового обігу поняття «дихотомія інновацій». Визначено взаємозв'язок між дихотомією та синергією інновацій на підприємствах. Виокремлено шість типів моделей управління інноваційними трансформаціями: функціональна; процесова; осядлива; життєвостійка; квантова продуктова; квантова підприємницька, якій притаманна розмірність $8D$.

Ключові слова: інноваційні трансформації, дихотомія, підприємство, розвиток, стратегія, синергія, галузева приналежність, пандемія.

Постановка проблеми. Інноваційні трансформації розвитку підприємств відбуваються незалежно від можливостей і загроз ринкового середовища, в якому вони функціонують. Проте далеко не кожні інноваційні зміни приводять до бажаних результатів в управлінні діяльністю підприємства в умовах пандемії. Останнє пояснюється тим, що, як кожне до кінця невизначене явище, інноваційні трансформації можуть мати двоїстість (або дихотомію) наслідків. З одного боку, вони обумовлюють появу нових конкурентних переваг підприємства, а з іншого – можуть призводити до додаткових витрат і ризиків, що цілком імовірно негативно

© П'ятницька Г., Григоренко О., Долженко Т., 2021

позначиться на загальних результатах діяльності підприємства на ринку. Все це свідчить про актуальність досліджень, проблематики дихотомії інноваційних трансформацій у розвитку підприємств як в умовах пандемії, так і після її завершення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні проблемні аспекти інноваційного розвитку підприємств і впровадження інновацій в умовах невизначеності вивчали як іноземні, так і українські науковці. Серед них варто зазначити: Л. Тароу, Д. Хассі, Й. Шумпетера, Ф. Ніксона, Б. Вебстера, Ф. Янсена, Дж. Куїнна, І. Федулову, С. Ілляшенко, Ю. Шипуліну та багато інших.

Останнім часом науковці, розглядаючи проблематику інноваційних трансформацій, приділяли увагу дослідженню таких питань, як-от: критичне оцінювання системи інвестиційної допомоги в процесі управління інноваційним розвитком (Л. Хволкова, 2020) [1]; розробка моделі процедури підтримки цифрових інноваційних трансформацій на малих та середніх підприємствах із залученням державних підрозділів підтримки (Б. Баранн та інші, 2019) [2]; формування системи моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства з урахуванням інноваційних змін функціонального, організаційного, структурного характеру, а також визначення переваг інноваційних змін у системі моніторингу діяльності підприємства, побудованої на засадах збалансованої системи показників (Г. Свінарьова, 2019) [3]; розробка інноваційно-інвестиційних проєктів з метою підвищення ефективності систем управління (А. Касич, 2020) [4] тощо.

Проте до цього часу практично ніхто не приділяв належну увагу дихотомії інноваційних трансформацій підприємств.

Метою цього дослідження є розвиток теоретико-методичних підходів до визначення дихотомії інноваційних трансформацій розвитку підприємств в умовах пандемії з урахуванням галузевої приналежності підприємств. Відповідно до мети поставлені такі *завдання*: визначити сутність інноваційних трансформацій та їхні етапи на підприємствах; провести типізацію моделей управління інноваційними трансформаціями та охарактеризувати природу дихотомії інновацій у розвитку внаслідок пандемії та галузевої приналежності підприємства.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, опитування, аналітичної обробки даних. Інформаційною базою є власні дослідження авторів, зокрема дані опитування, що проводилось в Україні та деяких країнах ЄС, дані Державної служби статистики України, публікації у наукових виданнях та інтернет-ресурси.

Результати дослідження. Інноваційні трансформації, як свідчить міжнародний практичний досвід, є одним з дієвих методів виведення підприємств різних сфер економічної діяльності / галузей з криз, що спричинені негативним впливом зовнішніх факторів. Проте ринкові

виклики та спричинені ними загрози зазвичай вимагають нестандартних інноваційних рішень. Саме такі рішення з початку пандемії у 2019–2020 рр. мають приймати підприємства різних галузей / сфер економічної діяльності в багатьох країнах світу.

Аналіз численних публікацій, зокрема й власні дослідження [1–16 та ін.], які прямо чи опосередковано стосуються різних аспектів інноваційних трансформацій на рівні як галузевого розвитку, так і окремо взятих підприємств, дав змогу зробити висновок, що сутність цього поняття сьогодні передусім пов'язують з інноваціями, завдяки яким підприємство / компанія буде розвивати свій бізнес завтра (тобто в майбутньому), щоб завоювати нові або утримати наявні конкурентні переваги на ринку. Зауважимо, що в умовах *COVID*-кризи підприємства різних галузей достатньо часто почали пов'язувати інноваційні трансформації з *IT*-технологіями та штучним інтелектом (ШІ). Пояснити це можна тим, що підприємці останнім часом почали активно шукати ефективні рішення для мінімізації своїх втрат внаслідок локдауну та запровадження різного роду карантинних обмежень.

Інноваційні трансформації в бізнесі не завжди є відповіддю на ринкові загрози (зокрема пандемії). Вони часто є ключовими факторами успіху для підприємств, що прагнуть довготривалої результативної діяльності на ринку. Так, наприклад, і раніше (до *COVID*-кризи) для адаптації до постійних змін ринкової кон'юнктури з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємствам була необхідна безперервна реалізація продуктових і технологічних інновацій. Агресивні дії конкурентів, що спрямовані на захоплення ринку, як раніше, так і зараз вимагають від менеджерів пошуку інноваційних рішень щодо утримання або зміцнення своїх конкурентних позицій, виходу на нові ринки збуту і таке інше. Ці завдання зазвичай реалізуються на підприємствах шляхом інноваційних змін в їх активах, принципах, політиці та / або стратегіях управління. Втім, як слушно зауважив Н. Краус [5], пріоритетом інноваційних трансформацій є реалізація в галузях економіки критичних технологій і інноваційних проєктів, що вчиняють вирішальний вплив на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, розвиток виробничо-технологічного потенціалу для підтримки сучасного технологічного рівня та переходу на вищий технологічний рівень.

Для розкриття сутності процесу інноваційних трансформацій протягом січня 2021 р. проведено опитування серед менеджерів восьми наявних в Україні, Греції та Польщі підприємств торгівлі та ресторанного господарства щодо того, на які етапи варто ділити процес інноваційних трансформацій і що має бути в кожному з цих етапів. Узагальнюючи думки менеджерів-експертів, визначено, що умовно процес інноваційних трансформацій матиме від чотирьох до шести етапів (*рис. 1*).



Рис. 1. Етапи інноваційних трансформацій на підприємстві*

Примітка. Розроблено авторами за даними опитування менеджерів наявних підприємств торгівлі та ресторанного господарства в Україні, Польщі та Греції.

Етап «Діагностика» (рис. 1) передбачає вивчення наявних на ринку інновацій (продуктових і процесових), діагностику ситуацій доцільності їх впровадження, оцінювання відповідності інновацій організаційній культурі та структурі підприємства тощо. На цьому етапі за умови прийнятності для підприємства тих чи інших інновацій також можуть розроблятися стратегічні карти для подальшого впровадження інновацій або управлінські заходи в межах реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Етап «Експеримент або пілотування» фактично передбачає експериментальну або пілотну перевірку запланованих у стратегії підприємства інноваційних змін. На цьому етапі зазвичай відбувається формування так званих команд зламу росту (англ. *growth hacking teams*), тобто команд, що відповідатимуть за процес інноваційних трансформацій на підприємстві та які вже на цьому етапі мають визначити ймовірні виклики та ризики, побудувати фінансові метрики для реалізації інновацій, чітко прописати етапи організації та проведення експериментів / запуску пілотних проектів.

Етап «Адаптація» передбачає переведення пілотних проектів з інноваційних змін у розряд так званих бажаних для всього підприємства інноваційних трансформацій. На цьому етапі відбуваються остаточні зміни у стратегії інноваційного розвитку підприємства, що мають торкнутися усіх його підрозділів. Крім того, на цьому етапі розробляється та реалізується план або правила, відповідно до якого (яких) команда зламу росту має надати керівникам / працівникам усіх підрозділів підприємства необхідну інформацію для адаптації визначених інноваційних трансформацій з метою їхнього подальшого масштабування. «Адаптація» навіть може передбачати зміни в моделі організаційної структури підприємства.

Етап «Масштабування або дифузія» містить, по-перше, підготовку (навчання) внутрішніх агентів до інноваційних змін, а по-друге, масштабування або дифузії програми інноваційних трансформацій для впливу на ключові фінансові результати діяльності підприємства, його організаційну культуру тощо. Однак цей етап інноваційних змін

може не відбутися, якщо менеджери, які приймають рішення щодо інноваційних трансформацій, не задоволені оцінками їхніх результатів на попередніх етапах.

На необхідності виокремлення, крім чотирьох зазначених, ще й етапу «Оцінювання результатів інноваційних трансформацій» наголосили менеджери шести підприємств. Утім, на трьох із цих підприємств (основним видом діяльності яких є торгівля) менеджери вважають, що цей етап має відбуватися двічі та передувати реалізації як етапу «Адаптація», так і етапу «Масштабування або дифузія». Така позиція обумовлена тим, що менеджери цих підприємств приділяють значну увагу необхідності контролю як за самим процесом інноваційних трансформацій, так і за його наслідками.

Інноваційні трансформації не завжди приносять бажані зміни в діяльність та / або розвиток підприємства. Через це після незадовільної оцінки результатів інноваційних трансформацій імовірним є перехід на етап «Відмова від інноваційних змін».

Безумовно, кількість і частота інноваційних трансформацій на підприємствах залежить від природи та складності ринкових викликів, а також від розвитку НТП у тій чи іншій галузі, особливостей інноваційної діяльності самих підприємств, їхніх стратегій, впровадження тих чи інших інноваційних розробок. На жаль, згідно з даними Державної служби статистики України [17], у нашій країні затребуваність результатів інноваційних розробок все ще залишається невисокою – менше ніж 5 % зареєстрованих винаходів стають об'єктами комерційних угод. У господарському обороті знаходиться лише близько 5 % результатів науково-технічної діяльності, водночас, наприклад, у США та Великобританії – 70 %. Рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств навіть в умовах економічного підйому не перевищував 10 %, що в 5–7 разів нижче, ніж у розвинених країнах. У загальному обсязі виробництва на інноваційну продукцію припадає менше ніж 6 % [17, с. 34].

У сучасних умовах господарювання недостатня інноваційна активність призводить до кризових явищ у діяльності не тільки великих підприємств у галузях з високими технологіями, а й у діяльності середніх і малих підприємств, що розвиваються на динамічних галузевих ринках. Саме тому сьогодні дуже цінуються техніко-технологічні знання персоналу та відповідна компонента в економічній діяльності підприємств. Технічна й технологічна компоненти, за У. Хамелом і К. Прахалодом, складають ядро необхідних для ефективної діяльності та прогресивного зростання компетенцій [18, с. 124], що, за М. Портером [19; 20], є одним з основних джерел формування й розвитку конкурентних переваг сучасного підприємства на ринку.

Особливої значущості інноваційні трансформації як джерело розвитку конкурентних переваг підприємства набувають в умовах кризи (зокрема COVID-кризи). З огляду на це, спираючись на

дослідження деяких науковців [1; 7; 13; 15; 16; 21 та ін.], а також власні дослідження, визначимо типи моделей управління інноваційними трансформаціями у розвитку підприємств, базові принципи, на яких вони ґрунтуються, та їх розмірність (табл. 1).

Таблиця 1

**Типи моделей управління інноваційними трансформаціями
в розвитку підприємства***

Модель управління	Базовий принцип	Розмірність
Функціональна	Нормалізація функцій управління	1D (функція управління)
Процесова	Структурування діяльності підприємства за процесами та орієнтації управління на робітників	2D (функція управління, процес)
Ощадлива	Фокусування на інноваційному проєкті загалом, розуміння цінності інформації в результаті виконання низки процесів	3D (функція управління, процес, проєкт)
Життєвостійка	Динамічне стратегічне оновлення	4D (функція управління, процес, проєкт, вісь часу)
Квантова продуктова	Упорядкування інноваційної діяльності на основі проактивного управління затримками виконання процесів у функціональних підсистемах підприємства	6D (вісь часу, процес, проєкт, функція управління, цикл управління, життєвий цикл (ЖЦ) нового продукту)
Квантова підприємницька	Превентивний характер управління з орієнтацією виключно на інноваційний розвиток підприємства з урахуванням специфіки ЖЦ галузі та інноваційного потенціалу підприємства	8D (вісь часу, процес, проєкт, функція управління, цикл управління, ЖЦ нового продукту, ЖЦ підприємства, ЖЦ галузі)

Примітка. Авторами додатково виокремлено квантову підприємницьку модель управління інноваційними трансформаціями, що, на відміну від існуючих моделей, передбачає врахування не тільки ЖЦ продукту, але й ЖЦ підприємства та галузі. Базовим принципом її є превентивний характер управління інноваційним розвитком.

Нові ринкові виклики практично завжди призводять до змін у інтенсивності конкуренції, посилюють вплив тих чи інших сил галузевої конкуренції на діяльність і розвиток підприємств, спонукаючи їх до інноваційних змін. Варто наголосити, що «...в умовах криз таких, як COVID-криза, цей вплив набуває рис непередбачуваності: те, що раніше мало попит, може внаслідок різного роду об'єктивних та суб'єктивних причин не викликати зацікавленості у

споживачів і навпаки; підприємства-постачальники, які самі опиняються у нових (часто несприятливих) умовах ведення бізнесу, можуть змінити свою поведінку на ринку; підприємства-конкуренти, намагаючись вижити, застосовують різного роду виверти і т.п. і т. ін.» [22, с. 740]. При цьому як через наслідки пандемії, так і завдяки специфіці галузевої приналежності може проявлятися дихотомія у результатах впровадження однакових інновацій на різних підприємствах.

Термін «дихотомія» походить з грецької διχότης, *dichotomia*, «ділення навпіл», де δίχα означає «на два, нарізно» [23]. Іншими словами, коли йдеться про *дихотомію інновацій*, то під нею пропонуємо розуміти або два різні наслідки через однотипні інноваційні зміни на підприємствах різних галузей за певних ринкових викликів, або те, що за певних ринкових обставин на підприємствах різних галузей існує різна потреба у тих чи інших інноваціях.

Саме таку дихотомію у зв'язку з пандемією та галузевою приналежністю виявлено в ході дослідження у діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства. Так, локдаун через пандемію призвів до закриття багатьох закладів ресторанного господарства та інноваційних змін, пов'язаних з розвитком послуг доставки їжі. У торгівлі ці інноваційні зміни передусім стосуються активного розвитку електронної комерції (інтернет-торгівлі). На цьому, зокрема, вже акцентувалася увага, коли, вивчаючи розвиток під час пандемії різних галузей, нами був зроблений висновок, що деякі з них різко перейшли у стадію спаду (як, наприклад, галузь пасажирських авіаперевезень), інші – продовжили зростати (як інтернет-торгівля) [22]. У зв'язку з цим підприємства у галузях, що переживають спад, мали змінити свої стратегії дій і здійснювати вибір серед таких стратегічних альтернатив, як стратегії [24, с. 121–122]: лідерства; швидкого дивестування; «жнив»; а у галузях, що продовжили зростати, підприємства залежно від свого власного життєвого циклу та позиції на конкурентному ринку могли реалізувати як еталонні стратегії зростання, так й інші стратегії розвитку та конкуренції.

Водночас дослідження, що проводились до початку пандемії, дали змогу зробити висновок, що під час *COVID*-кризи з'явилися нові колаборації та взаємодії між різними напрямками бізнесу, які раніше навіть вважалися неможливими. Так, у деяких випадках коронавірус надав цікавий ефект синергії вибудовування бізнес-процесів багатьох компаній, тимчасово поєднуючи між собою практично несуміжні сфери та зводячи разом ті, що раніше прекрасно існували самі по собі. Наприклад, підприємства ресторанного господарства стали активно взаємодіяти з підприємствами роздрібної торгівлі. На полицях продуктових торговельних мереж стали з'являтися ресторани страви. Пивовари масово переорієнтовуються на виробництво антисептиків, а служби таксі в умовах спаду клієнтського потоку терміново переорієнтувалися на надання послуг доставки та вантажоперевезень.

Режим самоізоляції та зміщення акценту на дистанційну торгівлю підштовхнув менеджерів багатьох підприємств торгівлі до прискореного розвитку інтернет-магазинів, про що вже зазначалося вище. До того ж дистанційна торгівля продуктами харчування, що до недавнього часу була аутсайдером серед каналів цифрових продажів, почала демонструвати впевнені темпи зростання по всьому світу, а в межах паралельного розвитку логістичної інфраструктури та доставки – з’явилися та продовжили розвиватися інноваційні гібридні формати, хаби і «dark store» (так звані темні магазини). Водночас необхідність у забезпеченні соціальної дистанції, витрати на захисні засоби для персоналу, зниження трафіку та переорієнтування покупців на онлайн-покупки у своїй сукупності стимулює й підштовхує багато підприємств і компаній до впровадження нових інноваційних технологій. До речі, як вже доведено у попередніх дослідженнях [16], особливої значущості в цей період набули інформаційні інновації як в управлінні розвитком підприємств / компаній, так і в урізноманітненні (диверсифікації) їх бізнесу. На великих підприємствах здебільшого вже є цифрова стратегія, що описує створення цифрових платформ, екосистем, операційних моделей і клієнтських пропозицій, яка спирається на програму цифрової трансформації.

За результатами проведеного дослідження констатуємо, що дихотомія інноваційних трансформацій є певною мірою зворотною стороною синергії внаслідок поєднання різновидів інноваційних змін (рис. 2).

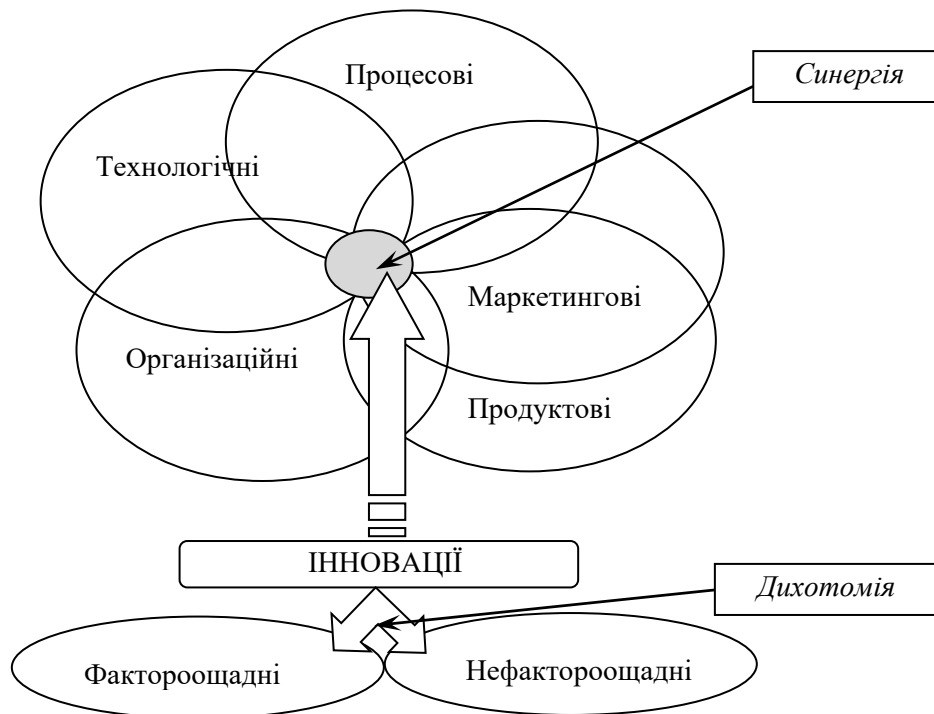


Рис. 2. Імовірна дихотомія та синергія інновацій у процесі управління розвитком підприємств різних галузей

Джерело: розроблено авторами.

Отже, в розвитку підприємств торгівлі, ресторанного господарства та інших видів економічної діяльності варто враховувати імовірну як дихотомію, так і синергію інновацій у процесі розробки та реалізації стратегії їхнього інноваційного розвитку, тобто моделі дій, «...що дозволить у стратегічній перспективі змінити стан підприємства та його конкурентну позицію завдяки інноваціям та досягненню стратегічних цілей інноваційного розвитку, визначення та реалізація яких має відбуватися на науково обґрунтованій основі...» [25, с. 26]. Зазначене наукове обґрунтування має стосуватися доцільності та припустимості у тій чи іншій ситуації дихотомії впроваджуваних на підприємстві інновацій.

Висновки. Інноваційні трансформації, як свідчить міжнародний практичний досвід, є одним із дієвих методів виведення підприємств різних сфер економічної діяльності / галузей з криз, що спричинені негативним впливом зовнішніх факторів. У межах розвитку теорії інноваційного менеджменту проведено етапізацію інноваційних трансформацій на підприємстві, що, на відміну від існуючих, поділена на основні етапи (діагностика; експеримент або пілотування; оцінювання результатів інноваційних трансформацій до та після адаптації; адаптація; масштабування або дифузія) та ймовірний етап – відмова від інноваційних змін, що дає можливість краще зрозуміти логічну послідовність інноваційних трансформацій на підприємствах різних галузей. Крім того, запропоновано ввести до наукового обігу поняття «дихотомія інновацій», під яким, на відміну від існуючих термінів і понять інноваційного менеджменту, доцільно розуміти або два різні наслідки в результаті однотипних інноваційних змін на підприємствах різних галузей за певних ринкових викликів, або те, що за певних ринкових обставин на підприємствах різних галузей існує різна потреба у тих чи інших інноваціях. Останнє у подальшому дасть змогу відобразити взаємозв'язок між дихотомією та синергією інновацій на підприємствах. Поряд з цим, за результатами дослідження виділено шість типів моделей управління інноваційними трансформаціями: функціональна; процесова; ощадлива; життєвостійка; квантова продуктова; квантова підприємницька, якій притаманна розмірність $8D$.

Надалі отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки методичних рекомендацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень про доцільність провадження тих чи інших інновацій на підприємствах за різних умов невизначеності зовнішнього середовища, а також для розробки наукових підходів для оцінювання допустимого рівня дихотомії інновацій в процесі розвитку підприємств різних галузей або сфер економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hvolkova L., Klement L. Management of Innovation Development in the Slovak Republic: Critical Evaluation of the Investment Aid System. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. С. 26-39.
2. Barann B., Hermann A., Cordes A., Chasin F., Becker J. (2019). Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: a procedure model involving publicly funded support units. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 4977-4986.
3. Свінарьова Г. Б. Інноваційні зміни в системі моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. № 4 (10). С. 123-128.
4. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13-14. С. 81-85.
5. Kraus N. N. Institutional determinants of forming and development of competitive domestic innovation economy. *Оралдың ғылым жаршысы*. 2014. № 13 (92). С. 70-75.
6. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 24-28.
7. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4 (236). С. 191-204.
8. Гончаров Ю. В., Павлов В. В. Джерела ресурсного забезпечення розвитку інноваційної економіки: характеристика, особливості, взаємозв'язок. *Сучасні питання економіки і права*. 2019. № 1. С. 69-83.
9. Thompson N. J. Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. *Journal of Strategic Marketing*. 2004. No.12. P. 255-266.
10. Підкамінний І. М., Ціпуринда В. С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>.
11. Fedulova I., Piatnytska G., Lukashova L. Small business in Ukraine: peculiarities and problems of development in the conditions of the fourth industrial revolution. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 3. С. 216-228.
12. Вергал К. Ю. Теоретичні підходи до класифікації інноваційних стратегій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. – 2016. Вип. 2. С. 214-219.
13. Рудницька О. М. Інноваційна діяльність підприємств в Україні та шляхи її покращення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2014. № 811. С. 305-309.
14. Huo M. The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. *Business and Management Research*. 2013. Vol. 2, No. 1 P. 69-73.
15. Grybinenko O. Innovation activity priority selection system of enterprises. *European cooperation*. 2017. Vol.2 (21). P. 42-51.
16. П'ятницька Г. Т., Долженко Т. В. Інформаційні інновації в управлінні розвитком підприємства: передумови забезпечення. Нові інформаційні

- технології управління бізнесом: Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2021. С. 393-397.
17. Кармазіна О. О. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Збірник статей. Київ: Держаналітінформ, 2019. 257 с.
 18. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 352 p.
 19. Porter M. E. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1 (Special Issue). P. 78-93.
 20. Porter M. E. *Competition in Global Industries*. Harvard Business Press, 1986. 581 p.
 21. Щербаков Д. С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса. URL: http://info.e-c-m.ru/magazine/67/eau_67_100.htm.
 22. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Шостак Н. Ю., Горностай Е. П. Вплив COVID-кризи на галузевий розвиток та стратегії підприємств. *Fundamental and applied research in the modern world. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. Boston, USA. 2021. P. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyafundamental-and-applied-research-in-the-modern-world-20-22-yanvaryu-2021-goda-boston-ssha-arhiv/>. – С. 738-747.
 23. Дихотомія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
 24. П'ятницька Г. Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія*. Київ: Логос, 2006. 568 с.
 25. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічні науки*. 2018. № 1 (96). С. 22-36.

Стаття надійшла до редакції 25.03.2021.

Piatnytska G., Hryhorenko O., Dolzhenko T. Dichotomy of enterprises' innovative transformations.

Background. Innovative transformations of enterprise development take place regardless of the opportunities and threats of the market environment in which the enterprise operates. However, not every innovative changes cause the desired results in the management of enterprise activities in a pandemic and other market challenges.

Analysis of recent research and publications has shown that so far almost nobody has paid attention to the dichotomy of innovative transformations of enterprises.

The ***aim*** of the article is to develop theoretical and methodological approaches to determining the dichotomy of innovative transformations of enterprise development in a pandemic with taking into account the industry affiliation of enterprises.

Materials and methods. In the course of the research the methods of comparative analysis, surveys, analytical data processing were used.

Results. Based on the theory of innovation management and the results of a survey of managers of trade and restaurant enterprises in Ukraine, Poland, Greece, the stages of innovation transformations at enterprises were carried out.

Six types of models for managing innovative transformations were identified. Additionally, a quantum business model of innovative transformations management is defined.

It is proposed to introduce the concept of «innovation dichotomy» into scientific circulation, under which to understand either two different consequences as a result of the same type of innovative changes in enterprises of different industries under certain market challenges, or that under certain market circumstances, enterprises in different industries have different needs for innovations. It is determined that there is interrelation between the dichotomy and the synergy of innovations in the enterprise. Dichotomy can be manifested due to the likelihood of simultaneous implementation of factor-saving and non-factor-saving innovations at the enterprise.

Conclusion. It is determined that innovative transformations at the enterprise take place in several stages and can be divided into basic and probabilistic ones. The concept of «innovation dichotomy» has been introduced into scientific circulation, which allows to better understand the probability of both positive and negative consequences in the process of implementing various innovations. The interrelation between the dichotomy and the synergy of innovation at enterprises is identified. It is determined that there are six types of models for managing innovative transformations: functional; process; saving; viable; quantum product; quantum business, which has the dimension 8D.

In the future, the obtained results of the study can be used to assess the allowable level of the dichotomy of innovations in the development of enterprises in various fields of economic activity and so on.

Keywords: innovative transformations, dichotomy, enterprise, development, strategy, synergy, industry affiliation, pandemic.

REFERENCES

1. Hvolkova, L., & Klement, L. (2020). Management of Innovation Development in the Slovak Republic: Critical Evaluation of the Investment Aid System. *Marketing i menedzhment innovacij – Marketing and innovation management, 1*, 26-39 [in Ukrainian].
2. Barann, B., Hermann, A., Cordes, A., Chasin, F., & Becker, J. (2019). Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: a procedure model involving publicly funded support units. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, (pp. 4977-4986) [in English].
3. Svinar'ova, G. B. (2019). Innovacijni zminy v systemi monitoryngu rivnja finansovo-ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstva [Innovative changes in the system of monitoring the level of financial and economic security of the enterprise]. *Economic journal Odessa polytechnic university, 4 (10)*, 123-128 [in Ukrainian].
4. Kasych, A. O. (2020). Innovacijno-investycijni proekty jak umova pidvyshhennja efektyvnosti systemy upravlinnja v budivnytvi [Innovation and investment projects as a condition for improving the efficiency of the management system in construction]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 13-14*, 81-85 [in Ukrainian].
5. Kraus, N. N. (2014). Institutional determinants of forming and development of competitive domestic innovation economy. *Оралдың ғылым жаршысы, 13 (92)*, 70-75 [in English].

6. Bezus, A. M., Shevchun, M. B., & Bezus, P. I. (2019). Perspektyvy innovacijnogo rozvytku rozdribnoi' torgivli v Ukrai'ni [Prospects for innovative development of retail trade in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 5, 24-28 [in Ukrainian].
7. Micenko, N. G., & Mishhuk A. I. (2016). Rozvytok pidpryjemstva na osnovi informacijnogo ta innovacijnogo potencialu [Development of enterprise based on information and innovative potential]. *Naukovyj visnyk Odes'kogo nacional'nogo ekonomichnogo universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 4 (236), 191-204 [in Ukrainian].
8. Goncharov, Ju. V., & Pavlov, V. V. (2019). Dzherela resursnogo zabezpechennja rozvytku innovacijnoi' ekonomiky: harakterytyka, osoblyvosti, vzajemov'jazok [Sources of resource support for the development of innovation economy: characteristics, features, interconnection]. *Suchasni pytannja ekonomiky i prava. – Modern issues of economics and law*, 1, 69-83 [in Ukrainian].
9. Thompson, N. J. (2004). Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors. *Journal of Strategic Marketing*, 12, 255-266 [in English].
10. Pidkaminyj, I. M., & Cipurynda, V. S. (2011). Systemni faktory vplyvu na innovacijnyj rozvytok pidpryjemstva [System factors of influence on the innovation development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> [in Ukrainian].
11. Fedulova, I., Piatnytska, G., & Lukashova, L. (2018). Small business in Ukraine: peculiarities and problems of development in the conditions of the fourth industrial revolution. *Marketyng i menezhment innovacij*, 3, 216-228 [in English].
12. Vergal, K. Ju. (2016). Teoretychni pidhody do klasyfikacii' innovacijnyh strategij [Theoretical approaches to the classification of innovative strategies – *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi' vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, (Vol. 2), (pp. 214-219) [in Ukrainian].
13. Rudnyc'ka, O. M. (2014). Innovacijna dijat'nist' pidpryjemstv v Ukrai'ni ta shljahy i'i' pokrashhennja [Innovative activity of enterprises in Ukraine and ways to improve it]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu «Lviv's'ka politehnika». Logistyka – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics*, 811, 305-309 [in Ukrainian].
14. Huo, M. (2013). The Study of Knowledge Innovation Based on Enterprise Knowledge Ecosystem. *Business and Management Research*, (Vol. 2), 1, 69-73 [in English].
15. Grybinenko, O. (2017). Innovation activity priority selection system of enterprises. *European cooperation*, (Vol. 2 (21), (pp. 42-51) [in English].
16. P'jatnyc'ka, G. T., & Dolzhenko, T. V. (2021). Informacijni innovacii' v upravlinni rozvytkom pidpryjemstva: peredumovy zabezpechennja. Novi informacijni tehnologii' upravlinnja biznesom: Zbirnyk tez IV Vseukrai'ns'koi' nauково-praktychnoi' konferencii' [Information innovations in the management of the company's development: preconditions for providing. New information technologies for management of business: Collection of Theses of IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference]. Kyi'v: Spilka avtomatyzatoriv biznesu, (pp. 393-397) [in Ukrainian].
17. Karmazina, O. O. (2019). Naukova ta innovacijna dijat'nist' v Ukrai'ni: *Zbirnyk statej* [Scientific and innovative activity in Ukraine: Collection of articles]. Kyi'v: Derzhanalitinform [in Ukrainian].
18. Hamel, G., & Prahalad, C. (2000). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press [in English].

19. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, (Vol. 86), 1 (Special Issue), (pp. 78-93) [in English].
20. Porter, M. E. (1986). Competition in Global Industries. Harvard Business Press [in English].
21. Shherbakov, D. S. Strategicheskaja transformacija innovacionnogo predprijatija v uslovijah krizisa [Strategic transformation of an innovative enterprise in crisis]. Retrieved from http://info.e-c-m.ru/magazine/67/eau_67_100.htm [in Ukrainian].
22. P'jatnyc'ka, G. T., Grygorenko, O. M., Shostak, N. Ju., & Gornostaj, E. P. (2021). Vplyv COVID-kryzy na galuzevyj rozvytok ta strategii' pidpryjemstv [Influence of COVID crisis on sectoral development and business strategy]. *Fundamental and applied research in the modern world. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher*. Boston, USA, (pp. 21-27). Retrieved from <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyafundamental-and-applied-research-in-the-modern-world-20-22-yanvary-2021-goda-boston-ssha-arhiv. C. 738-747> [in Ukrainian].
23. Dyhotomija. Vikipedija [Dichotomy. Wikipedia]. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki> [in Ukrainian].
24. P'jatnyc'ka, G. T. (2006). Upravlinnja pidpryjemstvom v epohu globalizmu: monografija [Enterprise management in the era of globalism: monograph]. Kyi'v: Logos [in Ukrainian].
25. P'jatnyc'ka, G. T., & Najdjuk, V. S. (2018). Mul'tyvariantyvnist' strategij innovacijnogo rozvytku. [Multivariability of innovation development strategies]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo. Ekonomichni nauky – Foreign trade: economics, finance, law. Economic sciences, 1 (96)*, 22-36 [in Ukrainian].

UDK 005.932:004 DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)03)

JEL Classification: F01, F29, F49

DUMANSKA Ilona DSc (Economics), Professor at the International Economic Relations Department Khmelnytskyi National University
E-mail: dumanskaiy@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2449-0633
Institutskaya str., 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine

MATVIIETS Olha PhD (Economics), Associate Professor at the International Economic Relations Department Khmelnytskyi National University
E-mail: olrebak@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5991-2491
Institutskaya str., 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine

E-LOGISTICS: DEFINITIONS, DEVELOPMENT AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

The article is devoted to the study of modern logistics trends, such as e-logistics. The content of the concept of «electronic logistics» is defined and the functioning of its tools in the enterprise management system is determined. The main differences between logistics and e-logistics are determined, and the historical development of electronic logistics is investigated. The main advantages of this concept are identified and some problems in the process of functioning of electronic logistics are singled out.

Keywords: logistics, e-logistics, e-business, information technology, globalization.

Background. Informatization, electronic and international logistics business are the priority features of the current stage of globalization, which characterizes the latest stage of integration of the world economy. The essence of this stage is the spread of virtual flows of resources, which encourages the intensification of competition in global electronic markets, deepening the relationship between national economies at the level of social reproduction and the formation of integrated logistics and electronic networks.

In today's highly competitive commercial environments, the importance of fast-developing information and communication technologies (ICT) for ultimate success and, in some cases, even the survival of any logistics operation and initiatives, has been well recognized. Many business concepts would not have been successfully implemented without the aid of ICT, for example just-in-time, time compression, collaborative planning forecasting and replenishment, etc. Furthermore, contemporary global manufacturing and distribution would not be able to take place without design, sourcing, marketing, manufacturing and, ultimately, sales all being linked through the use of information technology (IT) applications. That is why, the modern logistics have become an essential tool for improving the efficiency of

material flow, reduce distribution costs in various industries, at the same time, the recent development of e-commerce also contributed to the expansion of the logistics market, promote the development of technologies related to logistics.

This contributed to recent technology development and the rise of e-commerce activities influenced changes in the logistics field and have «forced» companies to change their approach to logistics. Competitiveness today doesn't depend only on price but also on customer service and delivery time. This can be influenced by the implementation of modern methods in logistics. Thus, logistics service providers in the global market are looked at as business partners and the relationship with logistics service company is considered as a partnership. Because of the development in technology e-logistics concept has become more frequently used since it gives concepts for information sharing and information transparency within partners within supply chains. Thus, one of the important tasks of e-logistics is to share information with its partners and with that, it can have an influence on their competitiveness.

Analysis of recent research and publications. The issues of the impact of globalization and informatization on the logistics business were considered by domestic and foreign scientists. During some research [1], it was observed that e-logistic is one of the vital elements for the growth of the economy. It is most significant for the economy. To develop a good e-logistic system, it is mandatory to enhance e-logistic customer satisfaction level, which is a problematic area in the industry of logistics.

Emmanuel Dwamena Sasu [2] focused on understanding the impact of e-logistics capability involving the Statistical Service corporate website in his country, and its electronic data interchange (corporate email, SharePoint among others) on the performance of the National Statistical System in e-data transactions.

Ying Yua, Xin Wanga, Ray Y. Zhongb, George Q. Huanga [3] in their paper talk about the E-commerce logistics in supply chain management from a practice perspective. They proved that for the practice view of E-commerce logistics, the *IT* technology plays an essential role in improving the efficiency and effectiveness of supply chain management.

Aleksandar Erceg, Jovanka Damoska Sekuloska [4] in their article noted that companies need to be more customercentric and not only customer-aware. This is where e-logistics and e-SCM can help companies in creating and maintaining a competitive advantage.

G. Kanagavalli, Ramseena Azeez [5] found that E-logistics provides the idea of logistics business into the modern world through the internet and completely changes the concept of simple logistics into e-logistics. e-logistics is the most modern technology in the field of logistics which brings the whole business world into a small online e-world.

However, modern applied aspects of the implementation of e-logistics methods in enterprises need further development and improvement.

The **aim** of the article is to investigate the significance of e-logistics and highlight the challenges, opportunities and future perspectives in the process of implementing the basic principles of e-logistics.

Materials and methods. Methods of analysis and synthesis, scientific generalization and comparison of data from scientific sources were used in the study. The information base for the scientific research was the works of domestic and foreign scientists and online sources of relevant thematic direction.

Results. Current trends encourage companies to use Internet tools, which allows for electronic transactions with partners in the supply chain. Constant changes in supply chain management occur due to the development of customer needs and technological capabilities of cooperating partners. Globalization, technological growth and innovative manners of economic activity, as well as increased competition and shorter product life cycle in the markets have led to a change in the size of supply chain acts: shorter lead times, global activity, greater resilience and durability. In such circumstances, one of the main tools to support business processes has become electronic data exchange over the Internet [6].

First, we note that logistics can be defined as an operational process that includes inputting, storing, transporting and distributing physical goods, while e-logistics is an Internet-enabled logistics value chain designed to offer competitive logistics services including public warehousing, contract warehousing, transportation management, distribution management, freight consolidation [7]. The terms electronic logistics, e-logistics, internet-enabled logistics or e-business (e-commerce) logistics have been loosely used in both academia and practice. Some consider e-logistics as a supportive delivery process for fulfilling online e-commerce orders. Others believe that e-logistics implies the use of information and communication technology to support the provision and execution of a broad range of logistics activities. While the former narrowly defines the e-logistics utility in an online business to customer (B2C) or business to business (B2B) setting, the latter offers a broader concept focusing on utilizing ICT to manage information and information flows in supply chains or supply networks – an approach adopted by the authors of the article [8].

However, many trials have been done e-logistics term does not have one agreed definition. It is concerned that e-logistics means the use of systems, informatics tools and the Internet as communication medium to service logistic processes.

What is more there are several aspects that determine the *difference between logistics and e-logistics*:

- Logistics includes arranging, execution of transport and treatment of products. E-co-ordinations is at last computerizing the calculated procedure.
- In request to fulfill and address the issues of the clients, co-ordinations plans, executes and controls the proficient, viable stream and capacity of merchandise, benefits, and related data from the purpose of-

inception to the point-of-utilization. E-co-ordinations is characterized as the utilization of web grounded innovation to conventional co-ordinations forms.

- The volume of business on account of conventional co-ordinations is less on the grounds that like retail locations, a lot of products are sent to lesser areas. Where as on account of e-co-ordinations, it immediately sent the lesser measure of materials to numerous clients.

- The data were gathered in customary co-ordinations through fax, desk work and Management Information System (*MIS*), whereas on account of e-co-ordinations the data is gathered through Integrated IS, Internet, Radio Frequency Identification (*RFID*) and Electronic Data Interchange (*EDI*). The e-co-ordinations is extra solid and quick than contrasted with customary co-ordinations.

- In e-co-ordinations the clients have high expectation about help quality and conveyance of shipments whereas on account of conventional co-ordinations speedy conveyance of items isn't at all conceivable and the client's desire were not addressed in light of the fact that now a days clients' needs faster conveyance of merchandise.

- There is less multifaceted nature in satisfying global exchange instance of conventional co-ordinations yet the intricacy is bigger to satisfying universal exchange e-co-ordinations. In e-co-ordinations it gives a possibility to put in direct requests with distributors and makers and furthermore helps in getting to more dealers all inclusive where as if there should be an occurrence of conventional co-ordinations it is chiefly finished through fax and paper functions as it is costly and acquire long time in accepting answer from makers and distributors [5].

For greater clarity, *Table 1* presents the characteristics of logistics and e-logistics, which determine the main differences between these concepts.

Table 1

Difference between traditional and e-logistics [4]

<i>Characteristic</i>	<i>Traditional logistics</i>	<i>E-logistics</i>
Shipment type	Bulk	Parcel
Customer	Strategic	Unknown
Customer service	Reactive, Rigid	Responsive, Flexible
Distribution model	Supply-driven push	Demand-driven pull
Inventory / Order flow	Un-directional	Bidirectional
Destinations	Concentrated	Highly dispersed
Demand	Stable consistent	Highly seasonal, fragmented
Orders	Predictable	Variable

In addition, presented differences between traditional logistics and e-logistics show challenges for companies which are involved in logistic processes if they want to create and maintain competitiveness in the market. E-logistics is presented as logistics concepts applied through Internet use and it means necessary processes for transferring goods which are sold online to their buyers [4].

Thus, as for logistics, the main task was to deliver products to consumers as soon as possible. Coordinating all resources, logistics must ensure compliance with service level agreements with customers. Electronic logistics is a mechanism for automating logistics processes and providing integrated end-to-end services for the execution and management of supply chains to participants in logistics processes. That is why those logistics processes that are automated by e-logistics, ensure the visibility of the supply chain and can be part of existing e-commerce systems or workflows in the enterprise [9].

Given the facts above, we think that electronic logistics is a management subsystem for forecasting, planning, decision making, coordination and control of electronic information flows using information systems, technologies, mathematical methods and models to optimize electronic information flows arising in supply chains at all levels of the management process.

The historical development of e-logistics systems is presented in *Table 2*. Also researchers highlight following four step changes in ICTs since the 1960s, which have had a major influence on the development of e-logistics [8]:

- connectivity (between people, applications and devices);
- capacity for distributed storage and processing of data;
- reach and range of information transmission;
- rate (speed and volume) of information transmission.

It is obvious that the growth of business process electrification has generally led to the need for online access to logistics services among suppliers and recipients in the market. Electronic data exchange allows partners to collaborate in real time and create an integrated supply chain. Reliable and efficient functioning of supply chains requires not only proper management of the physical flow of products, but also the formation of a system of information flow taking into account the functional and organizational aspects [6].

E-logistics offers access to all information just as a straight association with our vehicle and stockroom the board frameworks. E-logistics conveys rushed and simple data pretty much all procedures along the production network. There are rich capacities existing for taking care of, control and straightforwardness. We can compute cargo charges, issue transport orders, track top to bottom procedure successions in the Warehouse, locate the careful items or outright help for our co-ordinations needs, or track our shipment progressively. It makes most extreme straightforwardness. E-Logistics is characterized as «the system of mechanizing co-ordinations forms and giving a joined, start to finish satisfaction and production network the board administrations to the players of co-ordinations forms» [5].

Table 2

The historical developments of e-logistics systems*

Evolutionary stages	Period					
	1960s	1970s	1980s	1990s	2000s	2010+
Typical e-logistics systems	Accounts receivable, inventory management and control	Transport planning application; MRPI*	TMS*, WMS*, MRP II*	ERP*, DSS*, CRM*	ERP II*, internet based ELM* or e-logistics network	Internet-based community systems, mobile apps
Emergent IT trends	Stand-alone applications	Siloed functional applications	Applications portfolios	Integrated systems	Service-oriented architecture and web-based services	Multi-scale ecologies, cloud computing, Web 2.0, mobile and social media
Integration focus	Functional	Functional	Functional	Internal end-to-end integration in a company	External integration, extended value chain	Multi-enterprise, collaborative value network
Business applications	Transaction automation	Business function automation	Desktop and workgroup automation	Enterprise-wide automation	Industrial system automation	Cross-industry automation, loosely coupled flexible configuration
Supporting computer technology	Mainframe computers	Minicomputers	Personal computers and local area networks	Enterprise-wide computing	Internet and web platform	Internet and web, mobile platforms

* *Acronyms*: MRPI – material requirements planning; MRP II – manufacturing requirements planning; ERP – enterprise resource planning; ERP II – extended ERP; TMS – transport management system; WMS – warehouse management system; DSS – decision support system, CRM – customer relationship management; ELM – electronic logistics marketplace.

Source: formed by the authors on the basis of [8].

Obviously that the increased competition in all sectors due to globalization has forced the companies to reduce business costs. That is why, the companies are forming new management strategies like supply chain management and e-logistics. E-logistics means applying the concept of logistics electronically via the internet in order to conduct the business electronically.

It is also important to consider the process involved in e-logistics (Figure 1).

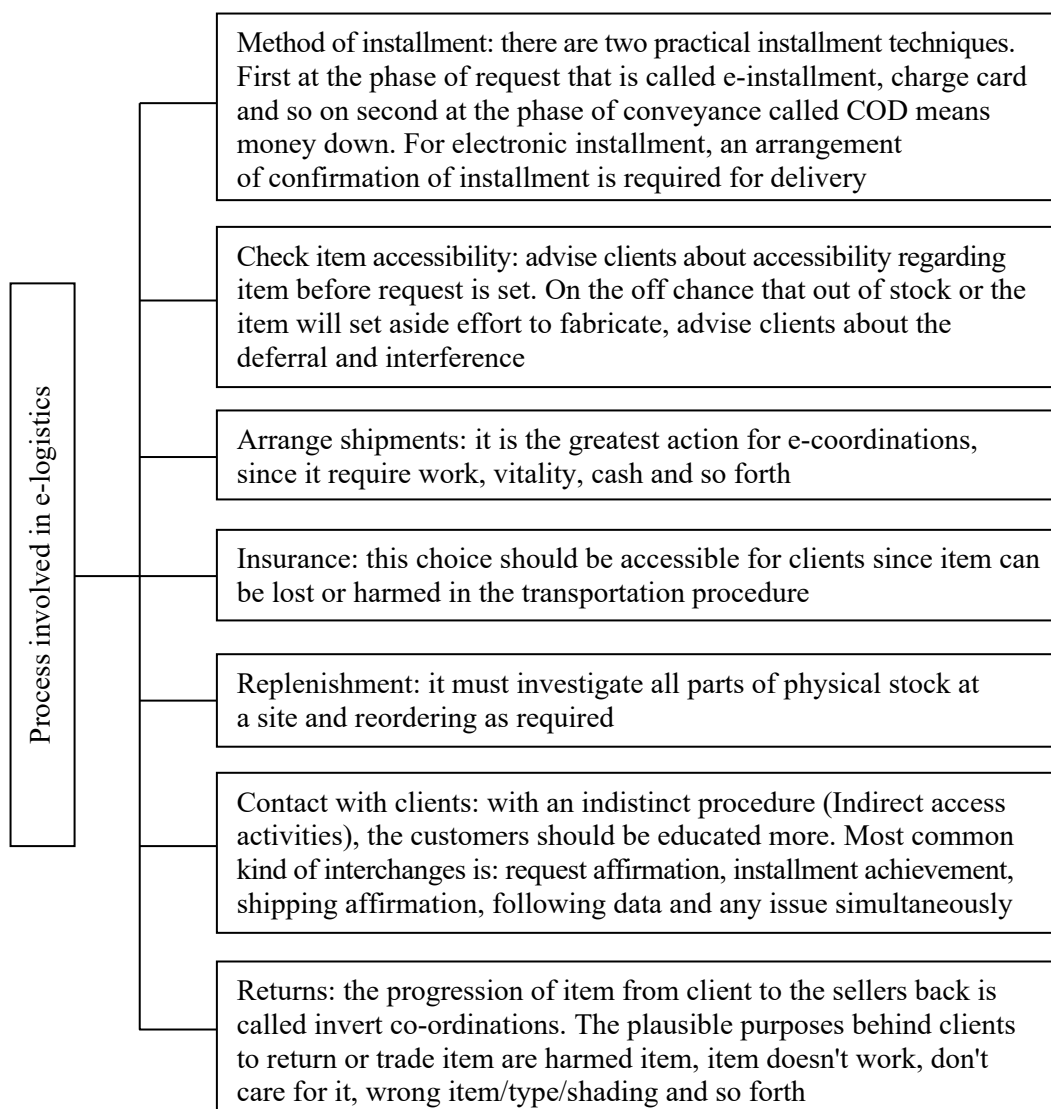


Figure 1. Process involved in e-logistics

Source: formed by the authors on the basis of [5].

In the context of the study of this issue it is appropriate to highlight the most often used tools of cooperation in the virtual scope of e-logistics (Figure 2) [6].

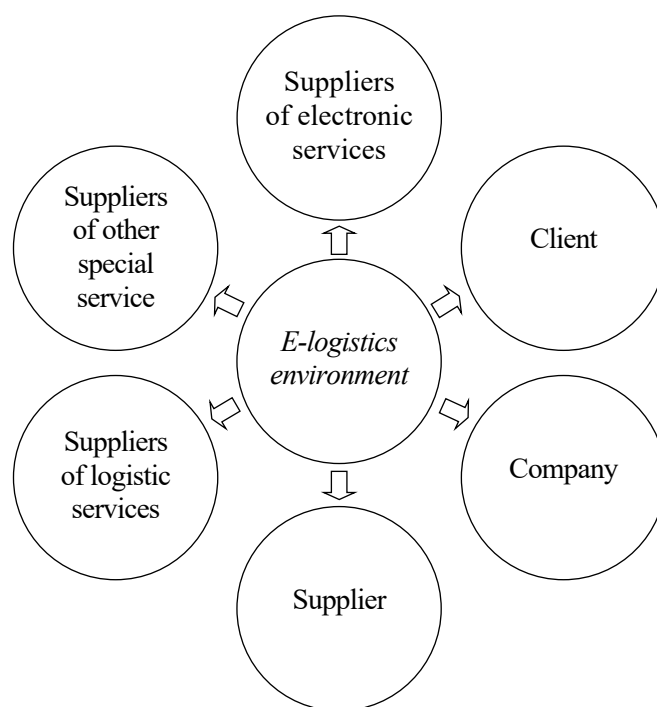


Figure 2. E-logistics environment

Source: formed by the authors on the basis of [6].

Undoubtedly, the benefits of E-business, including E-logistics, are obvious. Some of them are shown in the *Figure 3*.

It is no less important to single out the challenges of e-logistics in different aspects:

Security: clients need to have assurance and confidence the installment technique supplier. In some cases, we can be deceived. The honesty and notoriety of the web stores must be investigated before taking purchasing choice.

Scalability of framework: To help huge number of clients one after another, an organization should needs a well-created site. In the event that our web goal isn't adequate, it will antagonistically influence the business.

Integrity on information and framework: all the time clients need secure access and assurance of information. Except if the exchange can offer it, we should rejects web based business.

Products individuals: a large portion of the clients were select and center around items which they have to feel, attempt and so on.

Customer administration and connection issue: build steadfast association with clients is particularly fundamental. Without faithfulness from clients, we can't endure the business. Now daily the challenge in the field of e-coordinations and production network the board were likewise expanded [5].

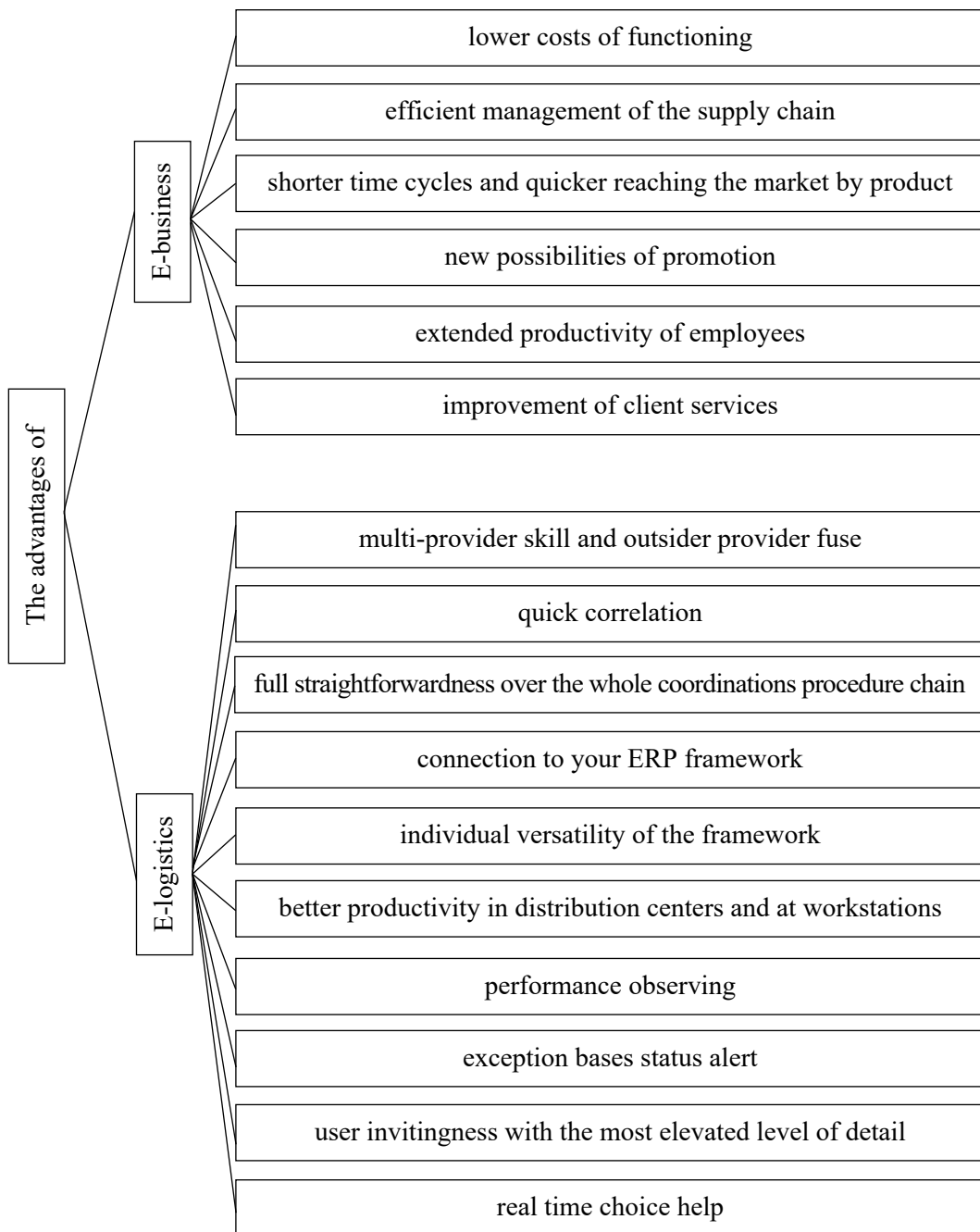


Figure 3. Main advantages of e-business and e-logistics

Source: formed by the authors on the basis of [5; 6].

So, e-logistics provides the idea of logistics business into the modern world through the internet and completely changes the concept of simple logistics into e-logistics. E-logistics is the most modern technology in the field of logistics which brings the whole business world into a small online e-world. E-logistics helps in managing the new challenges in the supply chain field. The main components of the e-logistics are multi-channel

operations, cross-border tasks, warehouse plan and inventory, planning, estimating and performance management [5].

Prospects for the development of e-logistics in Ukraine should be based on the implementation of best practices of foreign experience in logistics management. The opportunities for growth and success in this area include:

- supply chain automation will be a major trend in logistics, allowing suppliers to move more products at lower cost;
- introduction of new payment methods, which would include the use of digital payment methods and currencies;
- using big data to analyze market behavior, which will further improve the e-logistics strategy;
- the use of mobile technologies, the introduction of which adds new meaning to existing supply chain tracking systems;
- delivery process automation, which includes the use of drones and driverless vehicles to automate the delivery process, and includes the use of robotics to perform certain tasks;
- innovative delivery methods will become more important as the world becomes an era driven by e-commerce; this will speed up the delivery of more goods without the traditional restrictions of delivery confirmation;
- augmented reality and virtual reality will play an important role both in the design process and in the management of supply chain processes in the world of e-commerce.

Although it is difficult to predict the future of e-logistics, current trends clearly point to a future filled with technology-related services and efficiency gains.

Conclusion. The role of e-logistics in the modern economy is beyond doubt. In order to meet the challenges, it is necessary first of all to deal with logistical problems, which are more and more numerous. It is necessary to individualize the offer of products and services, and thereby diversify them, the customers must be provided with quick and small supplies, the business partners must have a guarantee of increasing reliability and operational flexibility, and the goods must be moved quickly and efficiently almost all over the world. All this cannot be achieved with the use of traditional methods of logistics management and, therefore, it is necessary to properly select and implement the potential benefits offered by E-logistics in the operation of a company, especially for the construction of the increasingly popular e-supply chains.

E-logistic is one of the vital elements for the growth of the economy. Information technology provides the facility to make payment electronically with no time, more secure as well as privacy which increases the satisfaction level of customers. It is quite possible to reduce traceability problems through the better information technology system. As it provides the facility to investigate the status of e-logistic goods using the Internet. By the help of information technology, it is possible to solve website related

problems through providing all information on the website and reduce the complexity of information.

A promising area of further research is to study issues related to the implementation of modern tools of electronic logistics in the Ukrainian logistics market.

REFERENCES

1. Imran, M. et al. (2019). The contributing factors towards e-logistic customer satisfaction: a mediating role of information technology. *Uncertain Supply Chain Management*, 7, 63-72 [in English].
2. Dwamena Sasu, E. (2018). Understanding the Impact of E-Logistics Capability on National Statistical System E-Data Performance: A Case Study on Ghana. *International Journal of Scientific and Research Publications*, (Vol. 8, Issue 7), (pp. 147-150) [in English].
3. Ying, Yu (et al.). (2016). E-commerce Logistics in Supply Chain Management: Practice Perspective. *Procedia CIRP*, 52, 179-185 [in English].
4. Erceg, A., & Damoska Sekuloska, J. (2019). E-logistics and e-SCM: how to increase competitiveness. *LogForum*, 1, 155-169 [in English].
5. Kanagavalli, G., & Azeez, R. (2019). Logistics and E- Logistics Management: Benefits and Challenges. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, (Vol. 8, Issue 4), (pp. 12804-12809) [in English].
6. Barcik, R., & Jakubiec, M. (2012). E-logistics – aspects of functioning. *Acta academica karviniensia*, 12 (1), 5-12 [in English].
7. Gunasekaran, A. (et al.). (2007). Developing an E-logistics System: A case study. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, (Vol. 10), 4, 333-349 [in English].
8. Wang, Y., & Pettit, S. (2016). E-logistics: an introduction. *E-Logistics: Managing Your Digital Supply Chains for Competitive Advantage*, (pp. 3-31) [in English].
9. Zhang, L. (et al.). (2001). ELPIF : An E-Logistics Processes Integration Framework Based on Web Services. *Watson Research Center*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/2394304_ELPIF_An_E-Logistics_Processes_Integration_Framework_Based_on_Web_Services [in English].

The article submitted to editor's office on 14.01.2021.

Думанська І., Матвієць О. Е-логістика: дефініція, еволюція та концептуальна основа.

Постановка проблеми. Інформатизація та цифровізація міжнародного логістичного бізнесу – провідні риси сучасного етапу глобалізації, що характеризує стан інтеграції світової економіки. Суть цього етапу полягає у розповсюдженні віртуальних потоків ресурсів, що стимулює посилення конкуренції на світових електронних ринках, поглиблення взаємозв'язку між національними економіками на рівні соціального відтворення та формування інтегрованої логістики й електронних мереж. Такі тенденції сприяють розвитку технологій, а зростання електронної комерції впливає

насамперед на зміни в галузі логістики та змушує компанії знаходити новий підхід до логістики загалом.

Метою статті є визначення ролі електронної логістики та дослідження проблеми, можливостей та перспектив у процесі впровадження основних принципів електронної логістики.

Матеріали та методи. У дослідженні використовувались методи аналізу та синтезу, наукового узагальнення та порівняння даних, представлених у наукових джерелах. Інформаційною базою для наукового дослідження стали праці вітчизняних та закордонних учених, а також інтернет-джерела тематичного спрямування.

Результати дослідження. Розкрито зміст поняття «електронна логістика» та проаналізовано специфіку її функціонування в системі управління підприємством. Визначено основні відмінності між логістикою та електронною логістикою й досліджено історичний розвиток електронної логістики. Виокремлено основні переваги електронної логістики в сучасних умовах і деякі проблеми у процесі її функціонування.

Висновки. Потреба запровадження електронної логістики в сучасній економіці не викликає сумнівів. Сьогодні вкрай необхідно індивідуалізувати пропозицію продуктів і послуг, у такий спосіб урізноманітнити їх, до того ж клієнтів варто забезпечити швидким зворотним зв'язком, а ділові партнери повинні мати гарантію надійності та оперативної гнучкості. Цього неможливо досягти шляхом традиційних методів управління логістикою, і тому потрібно правильно відібрати та реалізувати потенційні переваги, що пропонує електронна логістика в роботі компанії, особливо для побудови все популярнішого підходу електронних ланцюгів поставок.

Ключові слова: логістика, електронна логістика, електронний бізнес, інформаційні технології, глобалізація.

УДК 339:004.738.5 | DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)04](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)04)

JEL Classification: F02, F19

МОЛЧАНОВА ЕлланаE-mail: e.molchanova@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0001-8043-1916

к. е. н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Київського національного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна**КОВТОНЮК Катерина**E-mail: k.kovtoniuk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8105-0469

к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки ДВНЗ
«Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
пр. Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, Україна

МОДЕЛІ ДИДЖИТАЛ-ТОРГІВЛІ

Розглянуто методологічні підходи до визначення поняття «диджитал-торгівлі». Проаналізовано звіти міжнародних агенцій та інституцій, що характеризують феномен «диджитал-торгівлі». Визначено основні класифікаційні ознаки «диджитал-торгівлі». Проаналізовано сучасні форми взаємодії суб'єктів диджитал-торгівлі. Досліджено основні моделі диджитал-торгівлі.

Ключові слова: диджитал-торгівля, IoT, товари та послуги диджитал-інфраструктури, диджитал-послуги, диджитал-товари.

Постановка проблеми. Швидке зростання цифрових технологій останніми роками сприяло поживленню економічної діяльності та створило нові можливості для споживачів і підприємств. Цифровізація змінює те, чим і як ми торгуємо: від цифрової доставки до ширшої фізичної торгівлі завдяки цифровому зв'язку. Діяльність торгових онлайн-платформ обумовлює переміщення через кордон все більшої кількості невеликих пакетів, а нові технології змінюють спосіб виробництва й доставки. Онлайн-платформи означають, що невеликі пакети здебільшого перетинають кордони, а нові технології змінюють спосіб виробництва та доставку послуг. В основі цифрової торгівлі лежить рух даних: дані – це засіб виробництва, актив, яким можна торгувати, а також кошти, завдяки яким здійснюється торгівля деякими послугами та формуються глобальні ланцюги вартості. Розпакування інформації по торгових транзакціях у цих лініях з використанням попередньої типології може допомогти в розумінні та виявленні проблем. Наприклад, вимір цифрової торгівлі пов'язаний з проблемами, починаючи від ідентифікації транзакцій, що доступні в цифровому вигляді, й закінчуючи галузевою класифікацією послуг у транзакції, та наразі робляться зусилля щодо повнішого відображення цифрової торгівлі в торговій статистиці. У зв'язку з цим виникає потреба в дослідженні феномену «диджитал-торгівля».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження цієї тематики висвітлюється науковими представниками Кембридзької

наукової школи та Колумбійського університету, зокрема Дж. Мелтрес [1], А. Чандкр [2], А. Усман [3], Ж. Мерит, М. Петрос [4], А. Шамел, К. Фостер, Д. Ечаваррі [5], а також вченими, які представляють інші наукові іноземні школи, як-от: М. Фреза [6], М. Буррі, Л. Поланко [7], Ш. Азме [8]. Серед українських науковців варто виокремити праці О. Карпенка, І. Плікуса, Д. Головіної [9], В. Панасюка [10], С. Король, Є. Польовик [11], Н. Проскурніної [12], Н. Демчишак, Г. Дубик, В. Гриб [13], О. Синявської [14], Л. Лазебник, В. Войтенко [15]. Проблемою досліджень західних вчених є відсутність єдиного визначення цифрової торгівлі, однак є консенсус щодо того, що цифрова торгівля має операції з цифровими правами в торгівлі товарами та послугами, які можуть бути доставлені в цифровому або фізичному вигляді за участі споживачів, фірм та урядів. Натомість дослідження українських вчених обґрунтовують відсутність чіткого розмежування між диджитал-торгівлею та електронною комерцією.

Мета цього дослідження – проаналізувати підходи до визначення поняття «диджитал-торгівля», окреслити основні її види та моделі.

Матеріали та методи. Основними методами дослідження є логічні, аналітичні та графічні. Для написання статті використано матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Комісії з міжнародної торгівлі США (USITC), McKinsey Global Institute, Економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану (ЕСКАТО), Європейської Комісії, Світової організації торгівлі (СОТ), Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД).

Результати дослідження. «Диджиталізація торгівлі» – це поняття нове, тож йому ще немає однозначного тлумачення. Концептуальні підходи щодо визначення цього терміну здебільшого не розрізняють диджитал-торгівлю та електронну торгівлю (електронну комерцію), а радше використовують їх як синоніми, адже обидва поняття належать до торгівлі товарами й послугами з використанням Інтернету, включаючи передачу інформації та даних через кордони. Отже, доречно розглянути підходи міжнародних організацій (рис. 1) та виявити відмінності між поняттями «диджитал-торгівля» та «електронна торгівля».

Комісія з міжнародної торгівлі США (USITC) до свого визначення диджитал-торгівлі (рис. 1) також надає більш вузьке його визначення: «торгівля продуктами та послугами, що постачаються через Інтернет», що виключає «комерцію переважно фізичних товарів, які замовлені в Інтернеті, та фізичних товарів, що мають цифровий аналог, як-от: книги та програмне забезпечення, музика та фільми, що продаються на компакт-дисках та DVD-дисках» [16, с. 12]. Проте наразі визначення розширилося й також має «внутрішню комерцію та міжнародну торгівлю, в якій Інтернет та інтернет-технології відіграють особливо важливу роль у разі замовлення, виробництва чи доставки продукції та послуг» [17, с. 14].

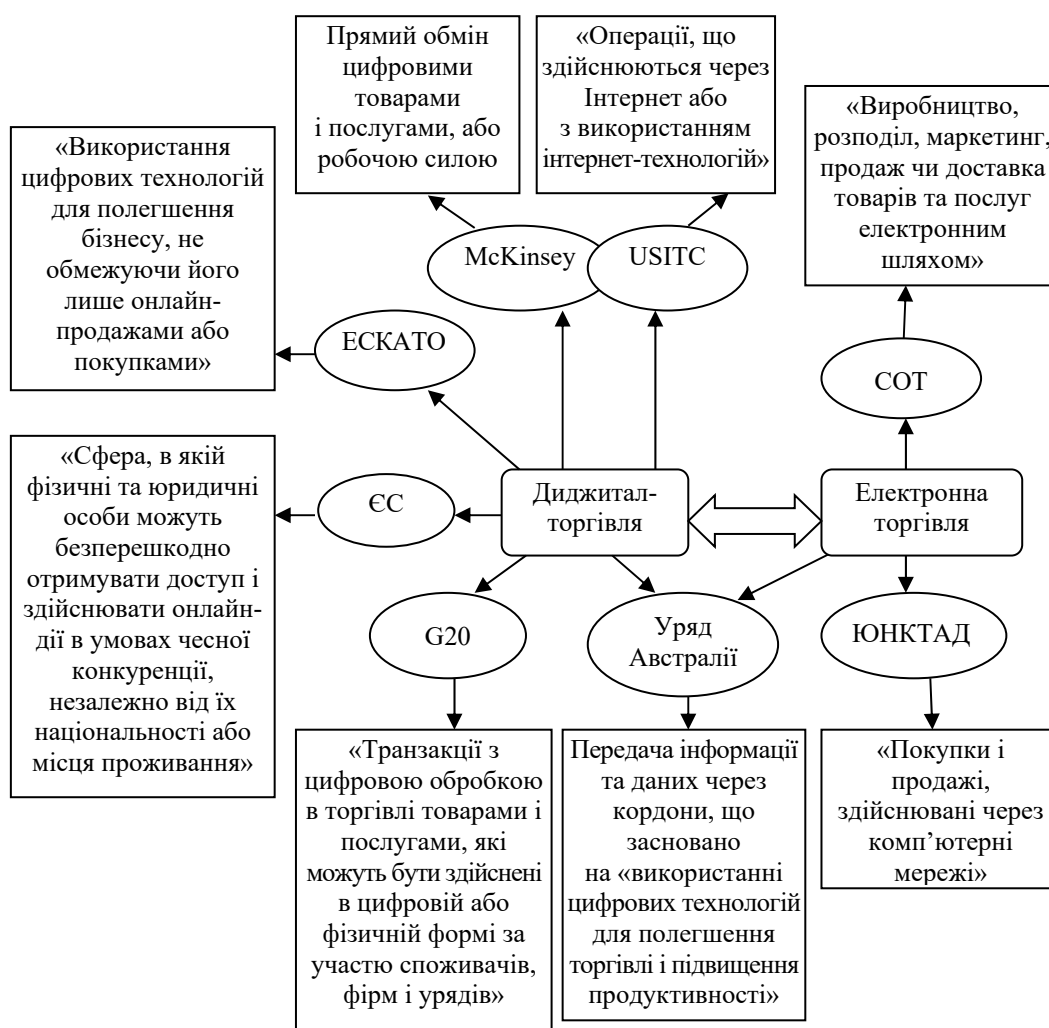


Рис. 1. Підходи міжнародних організацій до визначення терміну «диджитал-торгівля» та «електронна торгівля»

Джерело: розроблено за [16–24].

У дослідженнях *McKinsey* 2014 р. обсяг транскордонних потоків даних використовувався як основний показник, що виокремлює диджитал-торгівлю від інших її видів. Цей показник охоплює прямий обмін цифровими товарами та послугами, або робочою силою, а також величезний діапазон транскордонних потоків даних, які зазвичай не розглядаються як «торгові», зокрема особисті повідомлення. Однак одним з недоліків цього визначення є ймовірна переоцінка трафіку, оскільки інтернет-платформи зараховують дані через декілька кордонів, щоб об'єднати обидві кінцеві точки [18].

Європейський Союз поставив завдання створити «єдиний диджитал-ринок», визначення якого також є у *рис. 1* [20].

У 2017 р. країни – члени Великої двадцятки (*G20*) зобов'язалися працювати над досягненням спільного розуміння та покращення

способів вимірювання диджитал-торгівлі для сприяння формуванню обґрунтованої й заснованої на фактичних даних політики в цій галузі. Попри відсутність єдиного визначення диджитал-торгівлі, вони вказують на зростаючу єдність. За визначенням G20 (див. *рис. 1*), хоча всі форми диджитал-торгівлі забезпечуються цифровими технологіями, вона не обов'язково доставляється в цифровому вигляді. Зокрема товари та послуги можуть бути замовлені електронним способом, але з фізичною доставкою, наприклад, покупка книги через онлайн-магазин або бронювання проживання в квартирі через відповідну програму [21].

В Австралії міністерство закордонних справ і торгівлі використовує цей термін як взаємозамінні поняття «диджитал-торгівля» та «електронна комерція», характеризуючи їх як не тільки покупки та продажі товарів і послуг в Інтернеті, а й передачу інформації та даних через кордони [22]. Диджитал-торгівля – це не тільки кінцеві продукти, як-от: завантажені фільми та відеоігри, але й засоби для підвищення продуктивності та загальної конкурентоспроможності економіки, зокрема інформаційні потоки, необхідні виробникам для управління глобальними операціями; канали зв'язку (електронна пошта); фінансові дані й транзакції для онлайн-покупок або електронного банкінгу.

Робоча Програма СОТ з електронної комерції, як і ЮНКТАД (див. *рис. 1*), користується терміном «електронна торгівля», а не «диджитал-торгівля» [23; 24]. Для ЮНКТАД електронна торгівля може включати фізичні товари, а також нематеріальні (цифрові) продукти й послуги, які можуть надаватися в цифровій формі.

Отже, *диджитал-торгівля* здійснюється з використанням цифрових технологій з величезним діапазоном транскордонних потоків даних, що охоплюють прямий обмін цифровими товарами й послугами та містять транзакції з цифровою обробкою в торгівлі товарами та послугами, замовленими в Інтернеті, а також фізичними товарами, які мають цифровий аналог (як-от: книги, програмне забезпечення, музика та фільми, що продаються на компакт-дисках і DVD-дисках). Однак «електронна торгівля» та «диджитал-торгівля» мають змістовну схожість. Обидва поняття пов'язані з використанням цифрових технологій, тобто рухом даних. «Диджитал-торгівля» є активом, яким можна торгувати, й засобом, за допомогою якого організуються глобальні ланцюги вартості, надаються послуги. Це підтримує фізичну торгівлю, даючи змогу спрощувати сам процес. Цифрові технології також лежать в основі найпрогресивніших та швидко зростаючих моделей надання послуг, зокрема хмарні обчислення, інтернет-речі (*IoT*) і адитивне виробництво.

Тож можна зробити висновок, що досліджувані поняття відрізняються стадіями розвитку інтернет-технологій. Якщо в 1990-х роках тільки почав з'являтися термін «електронна торгівля», а операції через

комп'ютерні мережі були примітивними, то наразі вона перетворилася на більш комплексне явище – диджитал-торгівлю, яка користується перевагами новітніх технологій, зокрема блокчейном, *IoT*, автоматизацією та роботизацією, штучним інтелектом, *5G* мобільним покриттям, хмарними обчисленнями, *3D*-друком тощо.

Попри різні трактування поняття «диджитал-торгівля» провідними міжнародними організаціями, її вже класифікують. Основною класифікаційною ознакою є поділ за суб'єктами та об'єктами. *За участі сторін у транзакціях* можна виокремити три групи суб'єктів: бізнес-організації; споживачі; уряди (рис. 2).

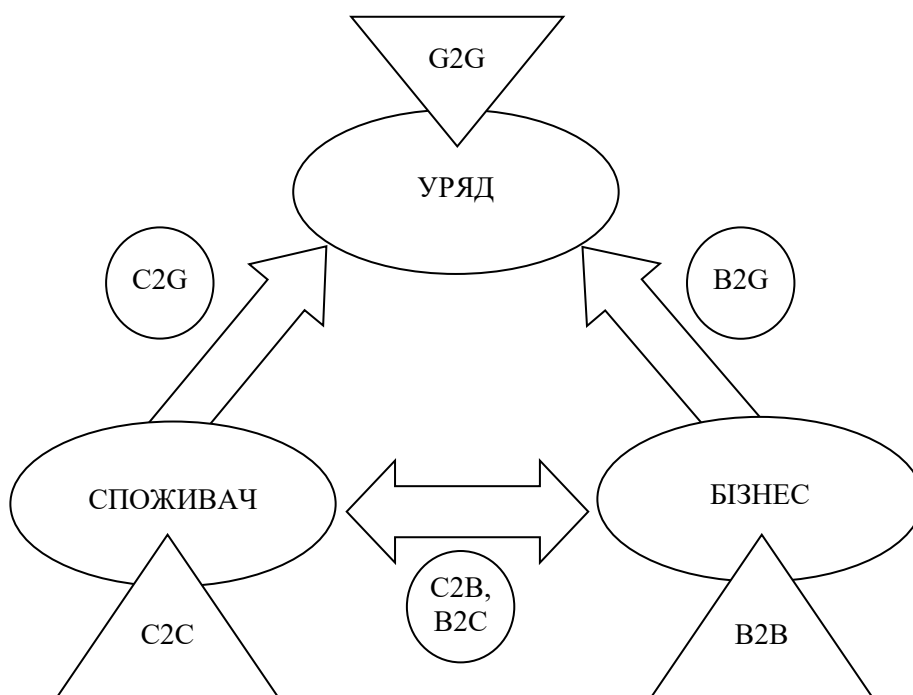


Рис. 2. Напрями диджитал-торгівлі

Джерело: розроблено на основі [25].

Залежно від форми взаємодії суб'єктів виокремлюють такі напрями диджитал-торгівлі:

«Бізнес для бізнесу» (*B2B*) використовує Інтернет або інші електронні засоби для здійснення транзакцій товарів і послуг підприємствами з іншими підприємствами. Виробники, оптові торговці та інші галузі займаються як диджитал, так і внутрішньою торгівлею, щоб виробляти товари й послуги для кінцевого споживання. Це може бути компанія з питань кібербезпеки, яка пропонує своє програмне забезпечення для інтернет-безпеки, яке пом'якшує шахрайство з кредитними картками компанії, що займається диджитал-торгівлею.

«Бізнес для споживача» (B2C) використовує Інтернет або інші електронні засоби для продажу товарів і послуг підприємствами споживачам або роздрібну електронну торгівлю. Прикладом можуть слугувати всі великі інтернет-магазини, як-от: *Amazon*; турагентства, які надають клієнтам поліси страхування квитків і подорожей; цифрові освітні веб-сайти, зокрема *CodeAcademy*, який дає змогу користувачам безплатно навчатися основам комп'ютерного програмування [25].

«Споживач для споживача» (C2C). Економіка «спільного використання», також відома як електронна комерція, що містить обмін товарами й послугами між споживачами, полегшуючи процес завдяки цифровим додаткам. До них можна віднести оренду житла, доставку та кур'єрські послуги, оренду товарів народного споживання, послуги пральні та прибирання приміщень тощо.

«Споживач для бізнесу» (C2B). При цьому відбувається повна зміна процесу продажу й покупки. Цей тип є досить актуальним для краудсорсингових проєктів. У цьому випадку люди виробляють свої товари або послуги та продають їх компаніям. Наприклад, продаж фотографами своїх знімків на сайтах, як-от: *Fotolia* або *123rf*. Своєю чергою споживачів поділяють на *незалежних працівників* – людей, які пропонують товари або послуги на веб-сайтах, створених ними для цієї мети. Підхід дає їм змогу безпосередньо взаємодіяти з клієнтами та домовлятися про угоди на їхніх умовах; *фрилансерів* – власників бізнесу у сфері електронної комерції C2B, що виступають постачальниками послуг і продавцями продуктів на таких сайтах фрилансерів: *Fiverr* і *Upwork* [26; 27].

«Бізнес для уряду» (B2G). Операціями цього виду диджитал-торгівлі є угоди між компаніями та державною адміністрацією: бізнес продає свій продукт або послугу уряду в тій чи іншій області. Вони охоплюють різні послуги: соціальне забезпечення, фіскальні заходи, юридичні документи, працевлаштування тощо.

«Споживач для уряду» (C2G). На цей раз саме споживачі пропонують щось уряду чи державним адміністративним установам. Проте ініціатором угод як і раніше виступає державна адміністрація або уряд, зазвичай з метою полегшення її способу діяльності та звільнення громадян від певного тягаря. Громадськість не несе жодної відповідальності, якщо платформа C2G вийшла з ладу або не виконує свої зобов'язання. Прикладом може бути виборчий додаток, що дасть можливість громадянам брати участь у виборах без відвідування виборчої дільниці чи заповнення документів.

«Уряд для уряду» (G2G). Електронний обмін даними та/або інформаційними системами між державними установами, відомствами або організаціями. Мета G2G – підтримка ініціатив диджиталізації уряду шляхом вдосконалення зв'язку, доступу до даних та обміну даними. Наприклад, це може стати в нагоді під час обміну інформацією про вуличні банди, які продають наркотичні засоби. Система з'єднує

всі відділи державної поліції держав-учасниць, а відділи поліції передають зібрану інформацію іншим правоохоронним органам та органам державної служби.

Отже, можна впевнено зазначити, що класифікаційною ознакою диджитал-торгівлі є напрями її реалізації.

Другою класифікаційною групою диджитал-торгівлі можна вважати її *об'єкти*. Умовно їх можна поділити на чотири групи [28, с. 108]:

Товари диджитал-інфраструктури – ІТ-товари, що надають обладнання для ведення диджитал-торгівлі. Наприклад, комп'ютери, мережеві пристрої, мобільні телефони тощо, які є частиною фізичної інфраструктури, необхідною для здійснення диджитал-торгівлі;

Послуги диджитал-інфраструктури – послуги, що надають віртуальну інфраструктуру для здійснення диджитал-торгівлі. Ними можуть бути підключення та налаштування Інтернету, встановлення програмного забезпечення та необхідних платформ;

Диджитал-товари – «змістові» продукти: програмне забезпечення, книги, музика, фільми та ігри, якими можна торгувати у фізичній формі на носії (відеокасети чи компакт-диски), але зараз вони продаються в електронному вигляді через Інтернет;

Диджитал-послуги – послуги, які застосували цифрові технології для їхнього продажу. Для прикладу: викликати таксі наразі легко через додаток у мобільному телефоні, де одразу буде вказана ціна, час очікування машини, рейтинг водія тощо. В Україні вже надають такий вид диджитал-послуги *Uber, Bolt* та *Uklon*.

Як бачимо, провідні позиції утримує якісна диджитал-інфраструктура, адже саме вона підтримує використання комп'ютерних мереж, тим самим забезпечуючи існування диджитал-торгівлі. Однак ефективність ведення бізнесу не забезпечується лише використанням комп'ютерних мереж.

Розглянемо моделі «диджитал-торгівлі» [29].

Модель 1 – диджитал-товари. Обсяг торгівлі обмежується диджитал-продуктами, які можна завантажити, або вони є доступними через потокову передачу або хмарне сховище даних. Інтернет-пошук, електронне навчання, ігри, мобільні додатки, азартні ігри в Інтернеті, послуги зв'язку (як-от: *WhatsApp* або *Skype*), інформаційні служби (карти та онлайн-енциклопедії) і реклама в Інтернеті є прикладами постачання в цій моделі.

Перше питання, яке виникає в цьому випадку, стосується місця розташування країни походження та країни призначення. На це немає однозначної відповіді, оскільки хмарне сховище даних не має конкретного місця розташування, ланцюжки створення вартості в бізнес-сервісах можуть бути розподілені по всьому світу, й транзакції можуть відбуватися в будь-якій точці світу. Наприклад, українець може завантажити онлайн-статтю під час подорожі в Іспанії з сервера,

розташованого в Кореї, за підтримки корпорації, що базується у Сполучених Штатах Америки.

Коли гроші переходять з рук в руки (тобто, коли відбувається комерційна угода), податкові принципи ймовірно будуть визначати географічну основу для торгівлі. Керівні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що стосуються податкової бази й перерозподілу прибутку, припускають, що країна походження є та, де оподатковується прибуток, здійснюється економічна діяльність, що приносить прибуток, і де створено вартість. Для визначення податкової справедливості в угодах «бізнес для споживача» (B2C) пункт призначення відповідно до керівних принципів ЄС визначається місцем розташування споживача. Наприклад, з приватної особи, яка знаходиться в Німеччині, але користується послугами швейцарського оператора зв'язку, буде стягуватися німецький ПДВ; за використання мобільного телефону в Італії італійський ПДВ буде стягуватися за дзвінки, зроблені з Італії. Місце знаходження клієнта зазвичай визначатиметься за платіжною адресою або іншою інформацією (банківські реквізити, код країни тощо) [30].

Отже, за наведеними прикладами торгівля відповідно до моделі 1 є торгівлею, заснованою на компаніях, а не на країнах.

Модель 2 «*bricks and clicks*» охоплює диджитал-торгівлю товарами та послугами, застосовуючи стратегію під назвою «*bricks and clicks*» («цеглини та кліки»), за допомогою якої компанія об'єднує як оффлайн-бізнес (цеглини) – магазини, так і наявність в Інтернеті (кліки) – онлайн-магазини. Крім того, іноді роздрібні продавці додають кілька додаткових функцій, зокрема каталог, замовлення по телефону, додатки для мобільних телефонів і підтримка продажів через телефон. Створення мобільного Інтернету зробило компанії, що використовують цю стратегію, дуже популярними, оскільки це означає, що клієнти можуть здійснювати покупки, коли в них є вільний час і нема потреби знаходитися за комп'ютером. Здебільшого клієнтам подобається користуватися мобільними сайтами для шопінгу [31]. Типовим прикладом моделі «*bricks and clicks*» є ситуація, коли мережа магазинів дає можливість покупцеві замовляти товари як онлайн, так і фізично в одному зі своїх магазинів, також це стосується доставки, коли споживач може забрати своє замовлення безпосередньо в місцевій філії магазину або замовити доставку додому. Така торгівля фіксується традиційною статистикою міжнародної торгівлі, хоча використання цієї моделі, ймовірно, ставить питання щодо актуальності угод про вільну торгівлю, оскільки вони не розроблені для полегшення роздрібних транскордонних операцій. «Справжні» нецифрові послуги через Інтернет також потрапляють у цей режим постачання. До них належать такі туристичні послуги: бронювання готелів або бронювання авіаквитків, придбання програмного забезпечення.

Модель 3 – споживач у диджитал-торгівлі. Вона включає тимчасові транзакції між споживачами, формуючи торгівлю «споживач для споживача» (C2C). Ця модель використовується фірмами *eBay*, *Uber* і *AirBnB*, і призводить до дезінтермедіації (процес витіснення посередників) наявних підприємств. У цій моделі виникають нові проблеми, оскільки вона ставить під загрозу встановлені режими оподаткування та регулювання (наприклад, правила щодо оподаткування оренди житла) і може не враховуватися традиційною торговою статистикою. Водночас це може оживити користування послугами. Наприклад, зростання попиту на житло на *AirBnB* в Барселоні сприяло безпрецедентному зростанню цін на оренду житла в місті.

Модель 4 – мобілізація робочої сили. Охоплює «торгівлю завданнями» від домашніх господарств, яка здійснюється за допомогою цифрових технологій. Відносно нова модель позаштатних мереж генерує цей спосіб поставки. Платформи *Fiverr* і *Upwork* пов'язують постачальників послуг з транскордонними підприємствами, створюючи вид диджитал-торгівлі «споживач для бізнесу» (C2B) – розширення глобальної економіки, яке може змінити традиційні ринки праці й вплинути на умови конкуренції на ринках. Наприклад, німецька стартап-компанія може купити дешевші послуги індійського дизайнера сайтів через *Fiverr*, а не наймати німецького працівника.

Модель 5 – потоки даних. Потоки даних здебільшого не є електронними транзакціями, оскільки, за винятком випадків, коли дані є продуктом, немає оплати та паперових рахунків-фактур і квитанцій. Ці потоки, тим не менш, є невіддільною частиною диджитал-торгівлі в моделях 1–4. Наприклад, торгівля промисловими товарами та сільськогосподарською продукцією часто залежить від транскордонних потоків даних: виробники можуть спілкуватися з іноземними клієнтами та постачальниками через Інтернет; фермери – використовувати супутникові дані в реальному часі для оптимізації продуктивності сільськогосподарських культур і ґрунту. Експорт послуг із цифровою доставкою також залежить від транскордонних потоків даних. У 2017 р. експорт товарів інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в США становив 146 млрд дол. США, а експорт послуг ІКТ – 71 млрд дол. США. Крім того, експорт потенційних диджитал-послуг досяг 439 млрд дол. США, що є більше ніж половина експорту послуг США [32]. Обсяг глобальних потоків даних зростає швидше, ніж торговельні або фінансові потоки, і його позитивний внесок у ВВП компенсує нижчі темпи зростання торгівлі та прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Потоки електронного обміну даними з інструмента торгівельної інфраструктури перетворились на інструмент лібералізації торгівлі. Новим в цьому механізмі вважають перенесення даних у бази даних, які є важливим капіталом в наш час.

Ці дані мають (і є найзначимішими): особисті дані, зібрані платформами *Facebook* і *Google*, що лежать в основі їхньої величезної ринкової капіталізації, яка спирається на їх здатність використовувати дані пошуку, споживання, транзакцій і розташування для залучення коштів на рекламу. Аналогічно платіжні системи, інтегровані з іншими послугами *Alipay* і *Alibaba* в Китаї, можуть формувати ринки, надаючи спеціалізовану рекламу та змінюючи конкурентне середовище.

У широкому сенсі дані, що генеруються через *IoT*, забезпечують оптимізацію процесу й потенційно інші переваги. За оцінками Управління торгового представника США (*USTR*), до 2024 р. *IoT* матиме близько 27 млрд пристроїв (зокрема автомобілі, холодильники, літаки й навіть будівлі), що безперервно генерують і передають дані, надаючи фірмам-одержувачам конкурентну перевагу [33]. Саме капіталізація даних визначає комерційну вигоду а отже є цінністю диджитал-торгівлі в моделі 5. Інший аспект цієї моделі стосується того, що, хоча інноваційні фірми можуть обходити чужі патенти, вони не уникатимуть проблеми відсутності доступу до даних для розробки своїх власних алгоритмів. Отже, ключовим питанням є доступ.

Висновки. Диджитал-торгівля – це досить широке поняття, яке охоплює не тільки продаж споживчих товарів в Інтернеті і поставку онлайн-послуг, але й потоки даних, які забезпечують формування та трансформацію глобальних ланцюжків створення доданої вартості. Класифікація поняття «диджитал-торгівля» не є достатньо розвиненою, адже воно все ще залишається новим й тим, що найстрімкіше розвивається. На сьогодні поширення отримали дві класифікаційні характеристики диджитал-торгівлі – за об'єктами та суб'єктами. Моделі диджитал-торгівлі відображають такі тенденції: глибше проникнення міжнародної торгівлі в національні економіки; домогосподарства та споживачі використовують нові способи участі в торговельній діяльності, виступаючи в ролі компаній, які надають послуги та товари; потоки даних стають новою ключовою сферою управління.

Перспективами подальших досліджень за окресленою проблематикою є аналіз включення до структури торговельних угод про вільну торгівлю розділів про диджиталізацію. Подібні практики вже є в угоді про Транс-Тихоокеанське партнерство (*CPTPP*) і угоді США–Мексика–Канада (*USMCA*). На базі цих угод країни-члени намагаються захистити вільний потік інформації через кордон, локалізацію даних, виставляючи вимоги до розкриття вихідного коду та мита на диджитал-продукти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meltzer Joshua P. (2019). World Trade Review 18: S1, S. 23-48. URL: Doi:10.1017/S1474745618000502 // <https://www.cambridge.org/core/journals/world-trade-review/article/governing-digital-trade/6FFC3F6D33D0887663F72FA0101FCBDC>.
2. Chander Anupam. The Internet of Things: Both Goods and Services. World Trade Review. Vol. 18. Special Issue S1: Digital Trade, April 2019. S. 9-22. URL: DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474745619000089>.
3. 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. S. 99-120. URL: DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474745618000514>.
4. Janow Merit E., Mavroidis Petros C. Digital Trade, E-Commerce, the WTO and Regional Frameworks. World Trade Review (2019), 18: S1, S. 1-7. URL: https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/30CF18DB3D5A8167B0CE3D410325C7B0/S1474745618000526a.pdf/digital_trade_ecommerce_the_wto_and_regional_frameworks.pdf doi:10.1017/S1474745618000526.
5. 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, P. 671-692. URL: <https://academic.oup.com/isr/article/22/3/671/5564378> <https://doi.org/10.1093/isr/viz033>.
6. Froese, Marc D., Digital Trade and Dispute Settlement in RTAs: An Evolving Standard? (November 26, 2018). URL: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3290392> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3290392>,
7. Burri, Mira and Polanco Lazo, Rodrigo, Digital Trade Provisions in Preferential Trade Agreements: Introducing a New Dataset (November 7, 2019). *Journal of International Economic Law* 23:1, pp. 1-34. URL: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3482470> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482470>.
8. Christopher Foster, Shamel Azmeh (2019). Latecomer Economies and National Digital Policy: An Industrial Policy Perspective Pages 1247-1262 URL: SSRN: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2019.1677886> <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1677886>.
9. Карпенко О. В., Плікус І. Й., Головіна Д. В. Цифрова економіка: виклики для освіти та ринку праці в Україні (на прикладі обліково-фінансових спеціальностей). *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2019. Вип. 5(16), с. 220-229. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/39.pdf <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-37>.
10. Панасюк В. М. Інформатизація та цифровізація: тенденції та напрями розвитку в Україні. Бізнес та інтелектуальний капітал. *Інтелект XXI*. № 1 '2020 с. 160-165. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/29.pdf <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.29>.
11. Король С. Я., Польовик Є. В. Диджиталізація економіки як фактор професійного розвитку URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/digitization-of-the-economy-as/> [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11).

12. Проскурніна Н. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. URL: http://zt.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2701&catid=295&lang=uk [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(111\)09](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(111)09).
13. Демчишак Н. Б., Дубик Г. Ю., Гриб В. М. Розвиток експорту цифрових технологій в умовах формування єдиного цифрового простору європейського союзу. *Економіка та держава*. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4654&i=10> DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.73.
14. Синявська О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. URL: DOI: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/14462> <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-16>.
15. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Сутність, особливості та параметри цифрової економіки. *Економічна теорія*. 2020. №1 (69). URL: <https://translate.google.com.ua/?hl=ru&tab=rT&sl=uk&tl=en&text=%0A%0A&op=translate> <https://doi.org/10.33271/ev/69.022>.
16. Офіційний веб-сайт Комісії з міжнародної торгівлі США (USITC). Digital Trade in the U.S. and Global Economies, Part 1. 2013. p. 12. URL: https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2013/digital_trade_us_and_global_economies_part_1.htm.
17. Офіційний веб-сайт Комісії з міжнародної торгівлі США (USITC). Global Digital Trade 1: Market Opportunities And Key Foreign Trade Restrictions. 2017. P. 14. URL: https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2017/global_digital_trade_1_market_opportunities_and.htm.
18. Офіційний веб-сайт McKinsey Global Institute. Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy. 2014. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-in-a-digital-age>.
19. Офіційний веб-сайт економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану (ЕСКАТО). Digital Trade Facilitation in Asia and Pacific, *Investment and Innovation*. No. 87. 2017. p. 11. URL: <https://www.unescap.org/publications/digital-trade-facilitation-asia-and-pacific-studies-trade-investment-and-innovation-87>.
20. Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. Shaping the Digital Single Market. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>.
21. Офіційний веб-сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Digital Trade. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/digital-trade>.
22. Офіційний веб-сайт Міністерства закордонних справ та торгівлі Австралії. E-commerce & digital trade. URL: <https://dfat.gov.au/trade/services-and-digital-trade/Pages/e-commerce-and-digital-trade.aspx>.
23. Офіційний веб-сайт Світової організації торгівлі (СОТ). Work Programme on electronic commerce. 2016. URL: https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S005.aspx.

24. Офіційний веб-сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). Maximizing the development gains from e-commerce and the digital economy, Trade and Development Board. 2017. URL: <https://unctad.org/en/Pages/Meetings.aspx>.
25. Офіційний веб-сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). G20 Digital Economy Ministerial Conference. 2017. URL: <https://unctad.org/en/Pages/Meetings.aspx>.
26. Ronak Meghani. Top Six ECommerce Business Models In 2019 With Pros And Cons. Magneto. 2019. URL: <https://magnetoitsolutions.com/blog/top-ecommerce-business-models>.
27. Jesse Tyler. Traditional Types of Ecommerce Business Models + Innovative New Ones To Consider For Your Next Venture. Big Commerce. 2019. January 24. URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/types-of-ecommerce-business-models/#conclusion>.
28. Офіційний веб-сайт економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану (ЕСКАТО). Asia-Pacific Trade and Investment Report 2016: Recent Trends and Developments, Chapter 7. 2016. p. 108. URL: <https://www.unescap.org/publications/asia-pacific-trade-and-investment-report-2016-recent-trends-and-developments>.
29. Dan Ciuriak, Maria Ptashkina. The Digital Transformation and the Transformation of International Trade. RTA Exchange. 2018. URL: http://www.iberglobal.com/files/2018-2/Digital_Transformation_Trade.pdf.
30. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1611085520&id=id&accname=guest&checksum=84ACCD683A24E01FCFC593DCA9D4F735>.
31. Vidya Hattangadi. Bricks and Clicks Business Model// Blog of Vidya Hattangadi. – 2016. October 17. URL: <http://drvidyahattangadi.com/bricks-and-clicks-business-model>.
32. Офіційний веб-сайт Congressional Research Service (CRS)/ Digital Trade. – 2019. – March 29. URL: <https://crsreports.congress.gov>.
33. Lauren Kyger (2019). “Data Localization” And Other Barriers To Digital Trade. Trade Vistas. 2019. February 21. URL: <https://tradevistas.org/data-localization-and-other-barriers-to-digital-trade>.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2021.

Molchanova E., Kovtonyuk K. Models of digital trade.

Background. Digital commerce or trade is based on the movement of data: data is a means of production, an asset that can be traded, as well as funds by which certain services are traded and global value chains are organized.

An analysis of recent research and publications has shown that research on this topic is highlighted by scientific representatives from the Cambridge School of Science and Columbia University. The problem of Western scholars' research is the lack of a single definition of digital commerce or trade, but the consensus is achieved that it includes digital rights transactions in trade in goods

and services that can be delivered digitally or physically to consumers, firms and governments.

The aim of this research is to analyze approaches to the definition of «digital trade», to determine its main types and models.

Materials and methods. The main research methods are logical, analytical and graphical research methods.

Results. «Digitalization of trade» is a fairly new concept, so the scientific community has not yet been able to achieve unanimity for the formulation of its essence. In addition, the categories of «e-commerce» and «digital trade» have substantial similarities. Both concepts are related to the use of digital technology, the movement of data. Digital Trade is a tradable asset and a means by which global value chains are organized and services are provided. It also reinforces physical trade by simplifying the process itself. The data also underpins the most progressive and fast-growing models of service delivery, such as cloud computing, the Internet of Things (IoT), and additive manufacturing.

However, we can conclude that the difference between these categories lies in the stages of development of Internet technologies. If in the 1990s the concept of e-commerce only began to appear, and transactions using computer networks were primitive, now it has become a more complex concept - digital trade, which enjoys the benefits of such technologies, namely: blockchain, IoT, automation and robotics, artificial intelligence, 5G mobile coverage, cloud computing, 3D printing, etc.

Conclusion. In summary, we can conclude that digital commerce or trade is a fairly broad concept that encompasses not only the sale of consumer goods online and the delivery of online services, but also the data flows that provide global value chains. The classification of the concept of digital trade is not sufficiently developed, because it still remains new and the fastest growing. Today, two classification characteristics of digital trade have become widespread – by objects and subjects. Digital trade models reflect certain trends, namely: the penetration of international trade deeper into national economies; households and consumers become traders in new ways, acting as a company that provides services and goods; data flows are becoming a key new area of management.

The prospects for further research on the outlined issues are the analysis of the inclusion of sections on digitalization in the structure of trade agreements on free trade.

Keywords: digital trade, IoT, digital infrastructure goods and services, digital services and digital goods.

REFERENCES

1. Meltzer, Joshua P. (2019). World Trade Review.18: S1, (pp. 23-48). Retrieved from DOI: 10.1017/S1474745618000502 // <https://www.cambridge.org/core/journals/world-trade-review/article/governing-digital-trade/6FFC3F6D33D0887663F72FA0101FCBDC> [in English].
2. Chander, Anupam. (2019). The Internet of Things: Both Goods and Services. World Trade Review. (Vol. 18), Special Issue S1: Digital Trade. (pp. 9-22). Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474745619000089> [in English].

3. 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). Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474745618000514> [in English].
4. Janow, Merit E., & Mavroidis, Petros C. (2019). Digital Trade, E-Commerce, the WTO and Regional Frameworks. *World Trade Review*. 18: S1, (pp. 1-7). Retrieved from DOI: https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/30CF18DB3D5A8167B0CE3D410325C7B0/S1474745618000526a.pdf/digital_trade_ecommerce_the_wto_and_regional_frameworks.pdf doi:10.1017/S1474745618000526 [in English].
5. 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). Retrieved from <https://academic.oup.com/isr/article/22/3/671/5564378> <https://doi.org/10.1093/isr/viz033> [in English].
6. Froese, Marc D. (2018). Digital Trade and Dispute Settlement in RTAs: An Evolving Standard? Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3290392> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3290392> [in English].
7. Burri, Mira, & Polanco Lazo, Rodrigo (2019). Digital Trade Provisions in Preferential Trade Agreements: Introducing a New Dataset *Journal of International Economic Law* 23:1, (pp. 1-34). Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3482470> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3482470> [in English].
8. Christopher, Foster, & Shamel, Azmeh (2019). Latecomer Economies and National Digital Policy: An Industrial Policy Perspective (pp. 1247-1262). Retrieved from SSRN: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2019.1677886> <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1677886> [in English].
9. Karpenko, O. V., Plikus, I. J., & Golovina, D. V. (2019). Cyfrova ekonomika: vyklyky dlja osvity ta rynku praci v Ukraini (na prykladi oblikovo-finansovyh special'nostej). [Digital economy: challenges for education and labor market in Ukraine (on the example of accounting and financial specialties).] *Demografija, ekonomika praci, social'na ekonomika i polityka – Demography, labor economics, social economics and politics*. (Vol. 5(16), (pp. 220-229). Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/39.pdf <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-37> [in Ukrainian].
10. Panasjuk, V. M. (2020). Informatyzacija ta cyfrovizacija: tendencii' ta naprjamy rozvytku v Ukraini [Informatization and digitalization: trends and directions of development in Ukraine]. *Biznes ta intelektual'nyj kapital. Intelekt XXI – Business and intellectual capital. Intelligence XXI*, 1, 160-165. Retrieved from http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/29.pdf <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.29> [in Ukrainian].
11. Korol', C. Ja., & Pol'ovyk Je. V. (2019). Dydzhytalizacija ekonomiky jak faktor profesijnogo rozvytku [Digitalization of the economy as a professional development factor] Retrieved from DOI: <https://modecon.mnau.edu.ua/digitization-of-the-economy-as/> <https://doi.org/10.31521/modecon.2019.V18-11> [in Ukrainian].
12. Proskurnina, N. (2020). Shtuchnyj intelekt u marketyngovij dijal'nosti [Artificial intelligence in marketing activity]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. Retrieved from http://zt.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2701&catid=295&lang=uk [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(111\)09](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(111)09) [in Ukrainian].
13. Demchyshak, N. B., Dubyk, G. Ju., & Gryb, V. M. (2020). Rozvytok eksportu cyfrovyh tehnologij v umovah formuvannja jedynogo cyfrovogo prostoru jevropejs'kogo Cojuzu [Development of export of digital technologies in conditions of formation of a single digital space of the European Union]. *Ekonomika ta derzhava –*

- Economics and State*. Retrieved from <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4654&i=10> DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.73 [in Ukrainian].
14. Synjavs'ka, O. (2019). Elektronna torgivlja v Ukraini: tendencii ta perspektyvy rozvytku [Electronic trade in Ukraine: trends and prospects for development]. *Visnyk Harkivs'kogo nacional'nogo universytetu imeni V. N. Karazina. Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krai'noznavstvo. Turyzm – Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. International relations. Economics. Country Studies. Tourism*. Retrieved from DOI <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/14462> <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2019-9-16> [in Ukrainian].
 15. Lazebnyk, L. L., & Vojtenko, V. O. (2020). Sutnist', osoblyvosti ta parametry cyfrovoi ekonomiky [The essence, features and parameters of the digital economy]. *Ekonomichna teorija – Economic theory, 1 (69)*. Retrieved from <https://translate.google.com.ua/?hl=ru&tab=rT&sl=uk&tl=en&text=%0A%0A&op=translate> <https://doi.org/10.33271/ev/69.022> [in Ukrainian].
 16. Oficijnyj veb-sajt Komisii' z mizhnarodnoi' torgivli SShA (USITC). [Official Website of the US International Trade Commission (USITC)]. (2013). Digital Trade in the U.S. and Global Economies. (Part 1). Retrieved from https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2013/digital_trade_us_and_global_economies_part_1.htm [in English].
 17. Oficijnyj veb-sajt Komisii' z mizhnarodnoi' torgivli SShA (USITC) [Official Website of the United States International Trade Commission (USITC)]. (2017). Global Digital Trade 1: Market Opportunities And Key Foreign Trade Restrictions. Retrieved from https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2017/global_digital_trade_1_market_opportunities_and.htm [in English].
 18. Oficijnyj veb-sajt McKinsey Global Institute [Official website of the McKinsey Global Institute]. (2014). Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/global-flows-in-a-digital-age> [in English].
 19. Oficijnyj veb-sajt ekonomichnoi' ta social'noi' komisii' OON dlja Azii' ta Tyhogo okeanu (ESKATO) [Official Website of the UN Economic and Social Commission for Asia and Pacific Ocean (ESCAP)]. (2017). Digital Trade Facilitation in Asia and Pacific, *Investment and Innovation, 87*. Retrieved from <https://www.unescap.org/publications/digital-trade-facilitation-asia-and-pacific-studies-trade-investment-and-innovation-87> [in English].
 20. Oficijnyj veb-sajt Jevropejs'koi' Komisii' [Official Website of the European Commission] (2019). Shaping the Digital Single Market. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market> [in English].
 21. Oficijnyj veb-sajt Organizacii' ekonomichnogo spivrobitnyctva ta rozvytku (OECP) [Official Website of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)]. Digital Trade. Retrieved from <https://www.oecd.org/trade/topics/digital-trade>.
 22. Oficijnyj veb-sajt Ministerstva zakordonnyh sprav ta torgivli Avstralii' [Official Website of the Ministry of Foreign Affairs and Trade of Australia] E-commerce & digital trade. Retrieved from <https://dfat.gov.au/trade/services-and-digital-trade/Pages/e-commerce-and-digital-trade.aspx> [in English].
 23. Oficijnyj veb-sajt Svitovoi' organizacii' torgivli (SOT) [Official Website of the World Trade Organization (WTO)]. (2016). Work Programme on electronic commerce. Retrieved from https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S005.aspx [in Ukrainian].
 24. Oficijnyj veb-sajt Konferencii' OON z torgivli ta rozvytku (JuNKTAD) [Official UN Conference Website for Trade and Development (UNCTAD)]. (2017). Maximizing

- the development gains from e-commerce and the digital economy, Trade and Development Board. Retrieved from <https://unctad.org/en/Pages/Meetings.aspx> [in English].
25. Oficijnyj veb-sajt Konferencii' OON z togovli ta rozvytku (JuNKTAD) [Official UN Conference Website for Trade and Development (UNCTAD)]. (2017). G20 Digital Economy Ministerial Conference. Retrieved from <https://unctad.org/en/Pages/Meetings.aspx> [in English].
 26. Ronak, Meghani. (2017). Top Six ECommerce Business Models In 2019 With Pros And Cons. Magneto. X. Retrieved from <https://magnetoitsolutions.com/blog/top-ecommerce-business-models> [in English].
 27. Jesse, Tyler. (2019). Traditional Types of Ecommerce Business Models + Innovative New Ones To Consider For Your Next Venture. Big Commerce. Retrieved from <https://www.bigcommerce.com/blog/types-of-ecommerce-business-models/#conclusion> [in English].
 28. Oficijnyj veb-sajt ekonomichnoi' ta social'na komisija OON dlja Azii' ta Tyhogo okeanu (ESKATO) [Official Website of the UN Economic and Social Commission for Asia and Pacific Ocean (ESCAPO)]. (2016). Asia-Pacific Trade and Investment Report: Recent Trends and Developments, Chapter 7. Retrieved from <https://www.unescap.org/publications/asia-pacific-trade-and-investment-report-2016-recent-trends-and-developments> [in English].
 29. Dan, Ciuriak, & Maria, Ptashkina (2018). The Digital Transformation and the Transformation of International Trade. RTA Exchange. Retrieved from http://www.iberglobal.com/files/2018-2/Digital_Transformation_Trade.pdf [in English].
 30. Kerivni pryncypy OESR shhodo korporatyvnogo vrjaduvannja na pidpryjemstvah derzhavnoi' formy vlasnosti [OECD guidelines for corporate governance at state-owned enterprises]. (2015). Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264312906-uk.pdf?expires=1611085520&id=id&accname=guest&checksum=84ACCD683A24E01FCFC593DCA9D4F735> [in English].
 31. Vidya, Hattangadi. Bricks and Clicks Business Model// Blog of Vidya Hattangadi. – (2016). Retrieved from <http://drvidyahattangadi.com/bricks-and-clicks-business-model> [in English].
 32. Oficijnyj veb-sajt Congressional Research Service (CRS) [Official website of the Congressional Research Service (CRS)].(2019). Digital Trade. Retrieved from <https://crsreports.congress.gov> [in English].
 33. Lauren, Kyger (2019). «Data Localization» And Other Barriers To Digital Trade. Trade Vistas. Retrieved from <https://tradevistas.org/data-localization-and-other-barriers-to-digital-trade> [in English].

МІЖНАРОДНІ ФІНАНСИ ТА АУДИТ

УДК 657.6:339.178.3

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)05](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)05)

JEL Classification: F52 H83

НЕЖИВА Марія
E-mail: m.nezhyva@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3008-5338

к. е. н., доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

МИСЮК Вікторія
E-mail: v.mysiuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8931-7335

к. е. н., старший викладач кафедри фінансового аналізу та аудиту Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ФОРЕНЗІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ФАКТОРИНГОВИМ РИЗИКАМ

Розглянуто причини застосування факторингу в Україні та виокремлено національні заходи протидії економічним наслідкам пандемії COVID-19. Досліджено тенденції зростання факторингового обороту та ВВП у країнах Європейського Союзу. Визначено ТОП-5 країн на ринку факторингу в ЄС. Обґрунтовано ризики, пов'язані з факторинговими операціями. Проаналізовано професійні напрями форензіку в умовах управління ризиками факторингового бізнесу.

Ключові слова: факторинг, ризики, форензік, шахрайство, COVID-19, криза.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкових відносин характерними рисами здебільшого в українських підприємствах спостерігається низька ліквідність, постійний дефіцит оборотних коштів, складність в отриманні кредиту через велику кількість бюрократичних процедур і високі відсоткові ставки. За таких умов дедалі більшого значення набуває управління фінансовими потоками, зокрема швидкістю обороту капіталу. Одним з варіантів зростання останнього є факторинг.

Факторинг створює основу для сталого економічного розвитку бізнесу. Його перевага – збільшення ліквідності, що приводить до підвищення прибутковості. Здійснення факторингових операцій супро-

воджується різними видами ризиків, які впливають на всіх учасників процесу факторингу. Такі операції є відносно новими на українському ринку, через це вчені не мають достатньо чіткої класифікації ризиків факторингових операцій, методів і необхідних інструментів для їхньої оцінки та запобігання, що передусім вимагає поглибленого вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансових розслідувань і факторингу є об'єктами досліджень багатьох учених, які розглядали сутність факторингу, його переваги перед іншими фінансовими інструментами, виявлення проблем та перспектив розвитку в Україні з урахуванням міжнародного досвіду функціонування ринку факторингу. Серед вітчизняних учених цим проблемам присвячені праці І. Вигівської [1–3], О. Сисоєва [4], О. Смирної [5], В. Голюк [6], О. Пошивалової [7], О. Дроздової [8], А. Москальова [9], А. Семенець [10], Г. Соломіної [11], Н. Богомолової [12], К. Назарової [13]. С. Дерев'янку [14]. І. Вигівська [2] розглянула методи управління ризиками діяльності факторингової компанії та питання управління ризиками факторингового бізнесу через призму форензіку (фінансові розслідування) [3]. О. Сисоєв [4], визначаючи важливість формування інституту факторингу в Україні, встановив, що у банківському секторі переважає внутрішній факторинг, а найзатребуванішою ця послуга є в будівництві та сфері послуг. О. Смирна [5] вивчала перспективи розвитку факторингової послуги на вітчизняному ринку фінансових послуг з урахуванням специфічних умов функціонування української економіки та формування заходів щодо успішного розвитку факторингової послуги. К. Назарова [13] досліджувала актуальні проблеми захисту бізнесу через форензік, який використовують для виявлення аномалій шляхом узгодження подій фінансової стратегії та моделювання відхилень прогнозованих результатів від базової фінансової стратегії. А. Семенець [10] розглядає форензік через теорію бухгалтерського обліку як процес вивчення звітності та господарських операцій компанії з метою розробки заходів реагування, управління та запобігання шахрайству на основі експертного судження.

Метою статті є вивчення тенденцій факторингових операцій і встановлення методів форензіку в умовах управління факторинговими ризиками у відповідь на кризу, яку завдала пандемія.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження стали ознаки поширення пандемії *COVID-19* у світі, показники факторингових операцій, публічні видання науковців, офіційні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові акти. У ході дослідження використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів для аналізу впливу пандемії на бізнес і методи форензіку в умовах управління факторинговими ризиками; методи причинно-наслідкового зв'язку – для дослідження впливу *COVID*-кризи на процес форензіку за умов управління факторинговими ризиками. Методи групування та зведення, вибіркового спостереження застосовано для обробки статистичних даних, завдяки системному аналізу та науковій абстракції сформульовано загальні висновки.

Результати дослідження. У реаліях сучасного середовища конкурентною перевагою ведення бізнесу є здатність постачальників надавати клієнтам торговий кредит. Пріоритети товарної позики для покупця очевидні: немає необхідності вилучати з обігу значні кошти, як у разі передоплати або оплати на місці; покупець може спланувати графік погашення боргу та мінімізувати ризик отримання неякісних товарів. Однак згода постачальників на надання товарного кредиту призводить до зменшення їхніх оборотних коштів і погіршення поточної ліквідності, виникнення касових розривів та зниження фінансової стійкості в цих компаніях, що насамперед негативно впливає на прибутковість. Однак надання відстрочки платежу іноді є єдиним аргументом, що приваблює покупців. Факторинг може стати альтернативою розв'язуванню зазначених проблем постачальників.

Основні причини доцільності застосування факторингу в Україні, за даними *FCI* (глобального представницького органу з питань факторингу) [15], представлено на *рис. 1*.



Рис. 1. Причини застосування факторингу в Україні

Джерело: розроблено авторами на основі [15].

Для вітчизняної практики надання факторингових послуг характерним є те, що потенційні клієнти виконують обмежену кількість вимог (компанія працює або хоче працювати зі своїми споживачами на умовах відстрочення платежу та має кілька постійних покупців). Серед клієнтів популярністю користується традиційне банківське кредитування, оскільки культура використання факторингу в Україні ще не сформована. Факторинг є доступною послугою для тих клієнтів, які можуть самостійно обслуговувати свій кредитний портфель, відповідають мінімальним фінансовим вимогам та є платоспроможними. Проте пандемія, оголошена в березні 2020 р. Всесвіт-

ньою організацією охорони здоров'я [16], негативно вплинула на всі галузі економіки, зокрема й на надавачів факторингових послуг Європи.

На цьому тлі Юридичний комітет Федерації сектору факторингу та комерційного фінансування ЄС [17] у червні 2020 р. розпочав роботу над оглядом національних заходів, вжитих у відповідь на економічні наслідки пандемії та які мали прямий (Польща, Франція та Італія) чи опосередкований (Нідерланди та Німеччина) вплив на факторинг.

Заходи, що спрямовані безпосередньо на факторинг, здебільшого включають державні гарантії. Однак ця можливість відкрита не для всіх форм факторингу (наприклад, Італія), або гарантія держави покриває лише частину ризиків (приміром, Франція). Решта заходів, що не спрямовані конкретно на факторинг, мають зокрема програми підтримки, що забезпечують ліквідність для малих і середніх підприємств (Польща); податкові пільги або відстрочку податкових платежів (Норвегія, Нідерланди); мораторії або призупинення платежів (Іспанія); тимчасове призупинення юридичних зобов'язань підприємств щодо подання справи про неспроможність (Німеччина); підтримку програми для певного кредитного страхування, що покриває експорт (Португалія); державні гарантії кредитування й страхування для забезпечення постійного функціонування ланцюгів поставок (Німеччина) (рис. 2). Деякі з цих заходів також мають опосередкований вплив на факторинг: з одного боку, певні заходи підтримки призвели до тимчасового перевищення ліквідності, у такий спосіб зменшивши попит на факторинг, навіть коли кількість зобов'язань дебіторської заборгованості вже зменшилася внаслідок зниження виробництва й продажів.

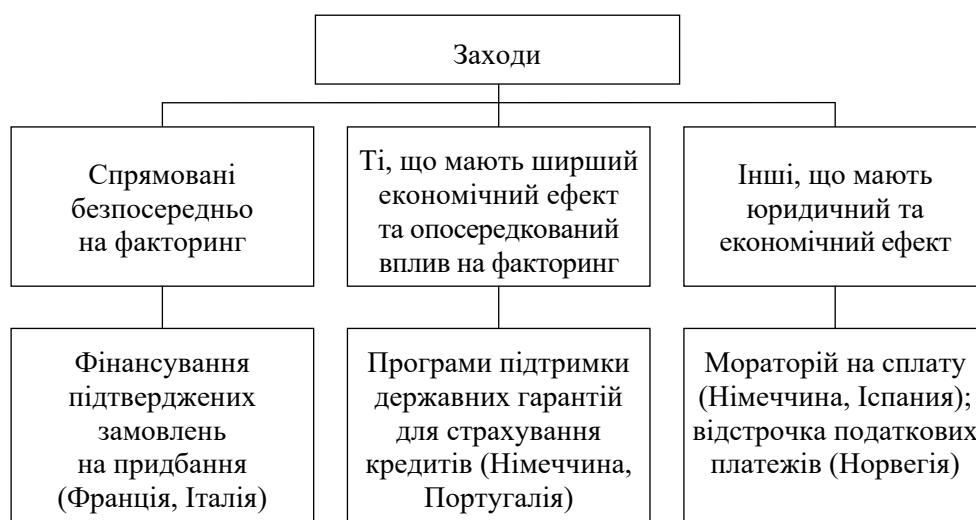


Рис. 2. Національні заходи протидії економічним наслідкам пандемії COVID-19

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

Дієвість деяких заходів (рис. 2), зокрема пов'язаних із введенням мораторіїв і призупиненням платежів, важко оцінити в умовах поточної невизначеності, проте інші (як-от державна гарантія для страхування кредитів у Німеччині) позитивно вплинули на факторинг, допомогли підтримати ланцюги поставок і до того ж довели важливість факторингу як форми фінансування ланцюжка поставок.

Зібрані Федерацією сектору факторингу та комерційного фінансування ЄС дані по європейських ринках факторингу за 2020 р. вперше за останні 11 років показали зменшення факторингового обороту на 6 %. У 2020 р. обсяг загального обороту факторингу зменшився до 853 млрд євро порівняно з 911 млрд євро у 2019 р. Інформація від країн – членів організації вказує, що падіння показників є здебільшого наслідком COVID-кризи (таблиця).

Таблиця

Факторинговий оборот у країнах ЄС у 2020 р.

Країна	Загальний оборот, млрд євро	Відхилення від попереднього року, %	Частка факторингового обороту у ВВП, %	Частка ринку ЄС, %
Австрія	12.808	-0.9	7.0	1.24
Бельгія	39.190	-7.2	18.3	4.16
Хорватія	570	0.0	2.5	0.20
Чеська Республіка	3.226	-3.2	3.2	0.34
Данія	9.369	1.7	6.3	0.86
Франція	152.716	-10.2	14.0	16.87
Німеччина	134.911	1.6	8.3	14.21
Греція	6.937	-5.0	8.6	0.87
Італія	107.002	-13.1	13.8	12.95
Нідерланди	56.684	4.6	14.4	4.47
Норвегія	12.011	2.6	7.6	2.47
Польща	30.249	2.4	12.4	2.38
Португалія	15.146	-9.0	15.7	1.56
Іспанія	87.068	-0.6	16.1	7.83
Об'єднане Королівство	130.191	-14.0	11.2	25.60
Члени ЄС	798.077	-6.4	11.7	100.00

Джерело: систематизовано авторами на основі [17].

Зменшення факторингового обороту відповідало зміні ВВП країн – членів ЄС. Динаміка факторингового обороту та ВВП країн – членів ЄС наведено на рис. 3.

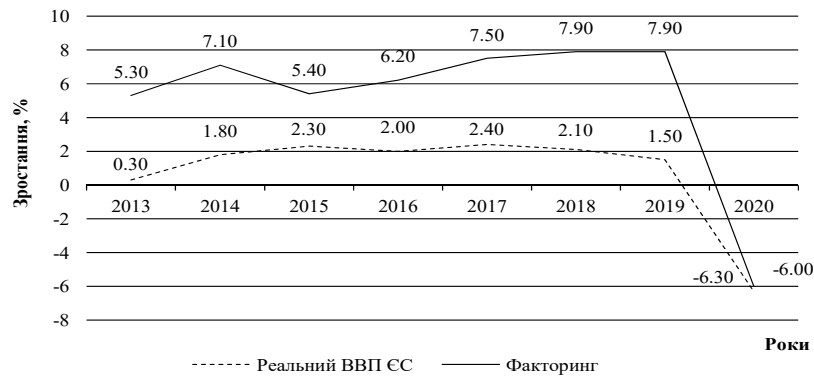


Рис. 3. Динаміка зростання факторингового обороту та ВВП в ЄС

Джерело: систематизовано авторами на основі [17].

Три з п'яти найбільших ринків факторингу в ЄС найбільше зазнали втрат та показали найвищий рівень падіння показників обороту – Італія, Великобританія та Франція (рис. 4).

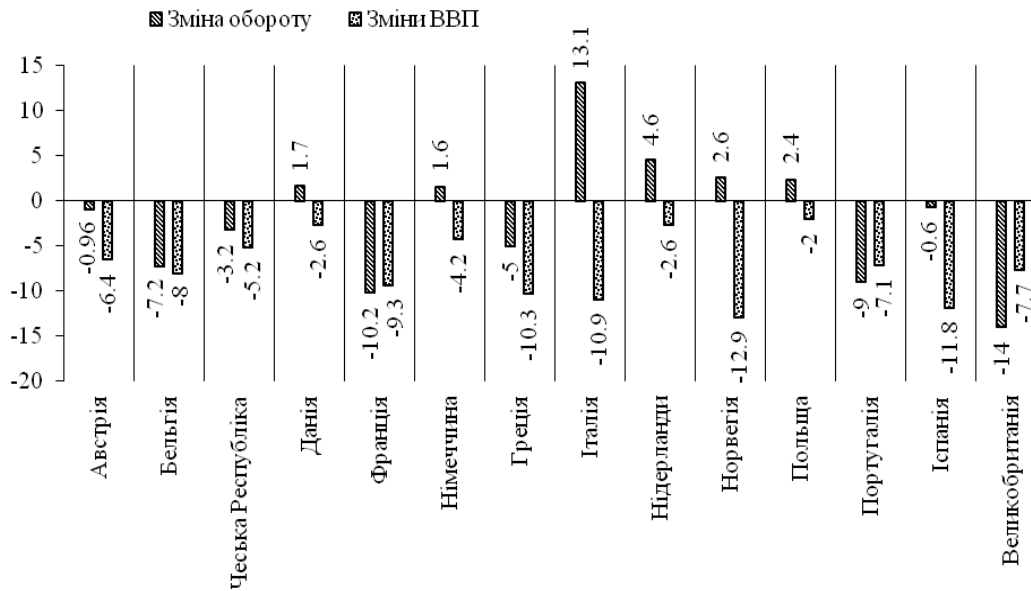


Рис. 4. Зміна факторингового обороту порівняно з ВВП країни у 2020 р., %

Джерело: систематизовано авторами на основі [2].

Як видно з *рис. 4*, найбільше падіння показників обороту спостерігалось у Великобританії, Італії, Франції, Португалії та Бельгії. Основні причини цього: зменшення обороту клієнтів через блокування та недостатнє, неточне й несвоєчасне втручання уряду. Але в інших країнах зафіксовано щорічне збільшення показників обороту (Нідерланди, Норвегія, Польща, Данія та Німеччина). За даними німецьких і польських офіційних джерел, у цих країнах діють заходи підтримки уряду для пом'якшення економічного впливу блокування, що допомогло зберегти ланцюжок поставок. У Норвегії не впроваджувалося прямої підтримки факторингу, проте високі результати першого півріччя 2020 р. вплинули на ефективні показники першого кварталу, попри кризу в галузі морепродуктів.

Розподіл європейського ринку факторингу за 5 країнами-лідерами наведено на *рис. 5* [17].

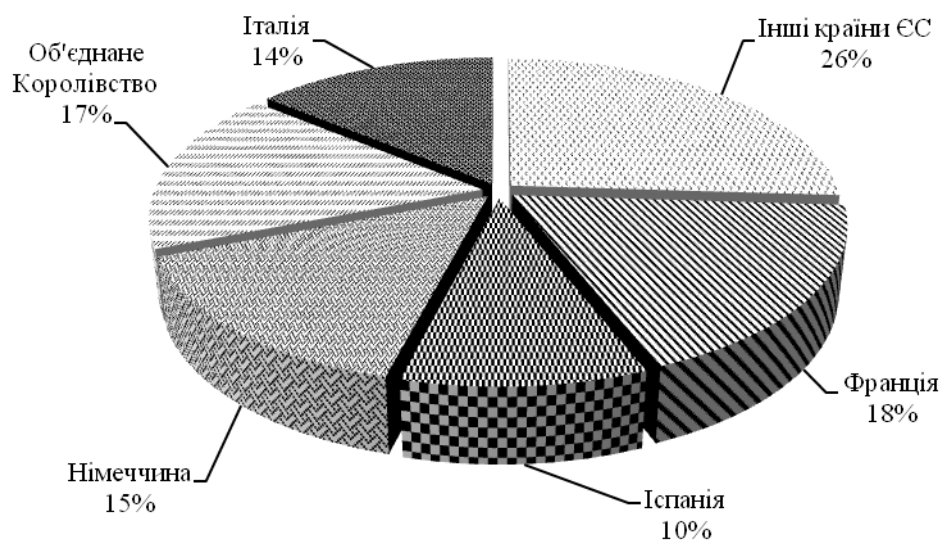


Рис. 5. ТОП-5 країн на ринку факторингу в ЄС у 2020 р.

Джерело: систематизовано авторами на основі [17].

Дані за перше півріччя 2020 р. свідчать про те, що, попри кризу, що вразила сектор факторингу, він працював ефективніше, ніж економіка в окремих країнах ЄС, особливо там, де дії держави швидші та адекватніші до потреб місцевого ринку.

Факторингові операції, як і будь-які фінансові операції, належать до категорії високого ризику. Ризики, пов'язані з факторинговими операціями, можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (*рис. 6*). Серед зовнішніх особливе місце займає ризик країни – це ризик фінансових втрат через зміну економічних, соціальних або політичних умов у країні контрагента. Внутрішні – це ризики факторанта, фактора та боржника.

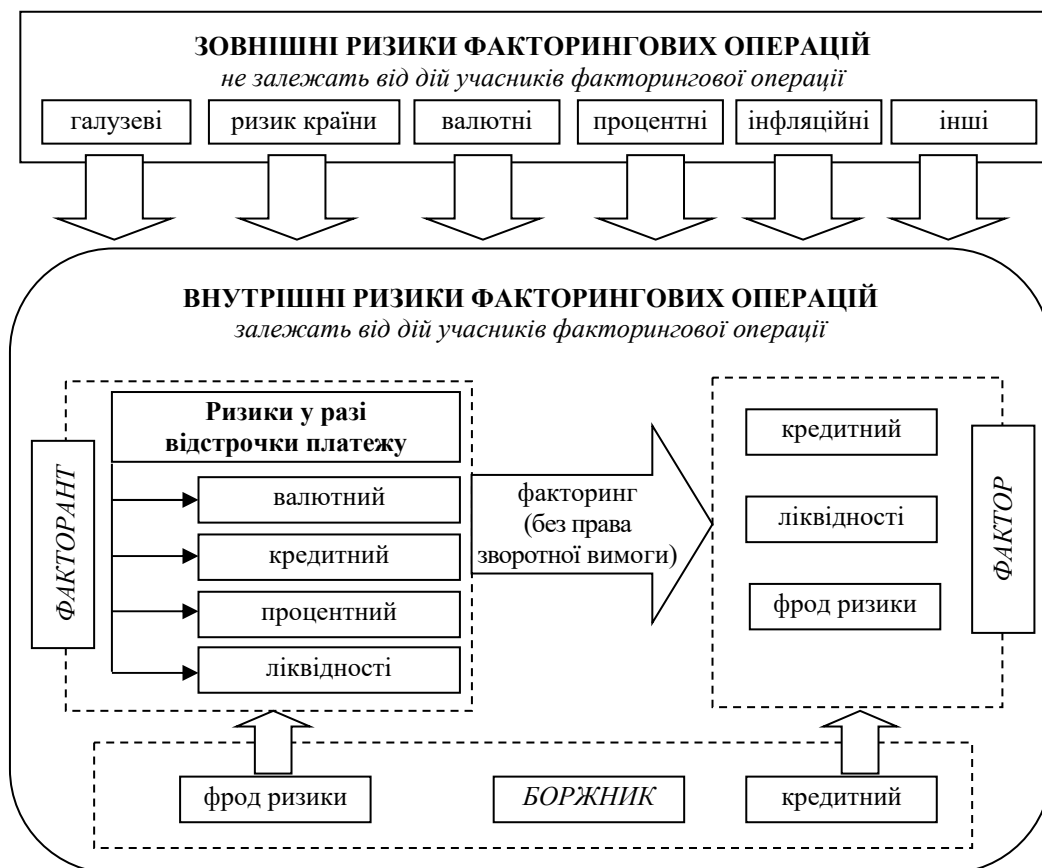


Рис. 6. Ризики, пов’язані з факторинговими операціями

Джерело: розроблено авторами на основі [18].

За відстрочки платежу постачальник бере на себе відповідні ризики (рис. 6). Натомість, користуючись послугами факторингу, постачальник (факторант) передає фактору та страхує значну частину ризиків, що супроводжують його комерційну діяльність. Фактор, коли здійснює факторинг без зворотної вимоги, приймає на себе ризики факторанта.

Варто звернути увагу й на специфічний вид факторингового ризику – ризик шахрайства (навмисне діяння, вчинене з метою обману (введення в оману), унаслідок якого суб’єкт факторингу щось втрачає або зловмисник отримує (наприклад, навмисне відхилення від контракту). Як показує практика, через специфіку факторингу кількість економічних злочинів (зокрема шахрайство та нечесна поведінка з боку всіх учасників факторингової угоди) у цій галузі зростає.

У міжнародній практиці управління факторинговими ризиками широкої популярності набуває форензик. Розгляд факторингових ризиків передбачає використання системи спеціалізованих знань для вивчення економічних явищ і процесів в умовах невизначеності та конфліктів з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для

прийняття управлінських рішень на основі ризику. Форензік має низку напрямів фінансового розслідування, що зведено та представлено на рис. 7.



Рис. 7. Професійні напрями форензіку в умовах управління ризиками факторингового бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [1].

Доцільно детальніше розглянути кожен сферу форензіку в умовах управління ризиками факторингу.

Супровід у судовому розгляді. Розвиток факторингового бізнесу та розширення глобалізації неминуче супроводжуються судовими спорами. І дедалі частіше факторингові компанії та їхні клієнти з різних країн стають учасниками цих суперечок та проваджень. Судова експертиза надає аналіз повної фінансової картини спору, зменшує невизначеність і підвищує довіру під час суперечки. До того ж залучення досвідчених професіоналів дає змогу досягти найкращих можливих результатів.

Попередження та розслідування шахрайства. Корпоративне шахрайство є дуже серйозною загрозою для будь-якого бізнесу, воно може спричинити значні фінансові втрати та завдати шкоди репутації компанії. Тому надзвичайно важливо вжити відповідних заходів для запобігання, виявлення та оперативного розслідування фінансових злочинів. Необхідність цих заходів зумовлена:

- відсутністю регулярних заходів щодо виявлення та оцінки ризиків шахрайства;
- відсутністю ефективної процедури перевірки ділових партнерів;
- недоліками наявної процедури моніторингу відсутності конфлікту інтересів;
- неефективним моніторингом дотримання існуючих політик та процедур;

- відсутністю необхідних ресурсів для розслідування підозрілих подій;

- відсутністю чіткого плану дій на випадок шахрайства.

Корпоративна розвідка. Будь-які нові ділові угоди пов'язані з ризиком. Корпоративна розвідка – це спеціалізована область криміналістики, в якій окрема група фахівців регулярно проводить комплексні дослідження ділової репутації та доброчесності контрагентів факторингової компанії.

Комп'ютерний форензик передбачає проведення комп'ютерної технічної експертизи з використанням новітніх технологій і підготовку висновку експерта; збір електронних доказів; пошук, аналіз й зберігання електронних даних; відновлення видалених файлів і розшифровка захищеної інформації.

Контроль дотримання антикорупційного законодавства. Цей напрям криміналістики включає:

- проведення незалежної оцінки ризиків, пов'язаних з можливим недотриманням законодавства;
- підготовку практичних рекомендацій щодо оптимізації політики та процедур;
- розробку комплексних програм з дотримання антикорупційного законодавства та сприяння їхній реалізації;
- розробку навчальних програм і навчання працівників та керівництва;
- розслідування порушень антикорупційного законодавства;
- проведення періодичної оцінки функції відповідності у факторинговій компанії.

Алгоритм проведення форензику може відрізнятись залежно від цілей, для яких він ініціюється. Експерти під час цієї процедури вивчають фінансову звітність, аудиторські висновки за попередні роки, оцінюють порушення, вивчають прибутковість підприємства, його ліквідність і фінансову стійкість, перевіряють наявність заборгованості за податками й зборами та заборгованість по виплатах персоналу, здійснюють звірку розрахунків. Під час перевірки експерти також аналізують структуру підприємства та перевіряють наявність внутрішніх і зовнішніх ризиків, пов'язаних з «відмиванням грошей». Крім того, проводиться аналіз результатів судового розгляду, а саме позитивної та негативної практики вирішення комерційних спорів. Експерти факторингової компанії також можуть брати інтерв'ю у працівників і керівництва компанії-клієнта, у разі необхідності – масові перевірки партнерів для виявлення конфлікту інтересів і прихованих відносин, а також аналізу великих масивів електронних даних. Такі співбесіди проводяться у формі опитування, анкетування, ділових бесід.

Висновки. Отже, форензик має здатність забезпечити велику кількість методів управління ризиками факторингу. Для аналізу

факторингових ризиків використовують багато джерел інформації, що потребують систематизації та аналізу, а форензік системно підходить до дослідження цієї інформації та допомагає ідентифікувати ті ризики, які можуть виникнути за здійснення майбутніх факторингових операцій. Використання міжнародними та національними компаніями процедури форензік з метою мінімізації ризиків шахрайства дасть можливість суттєво підняти рівень ефективності управління ризиками діяльності компаній та приймати на основі цього оптимальні управлінські рішення задля забезпечення перманентної прибутковості від факторингових операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вигівська І. М., Макарович В. К. Форензік як метод управління факторинговими ризиками. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/5/44.pdf.
2. Вигівська І. М., Макарович В. К. Облікова складова методів управління ризиками факторингового бізнесу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 166-170.
3. Вигівська І. М., Макарович В. К. Форензік як метод управління факторинговими ризиками. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15 (5). С. 164-167.
4. Сисоєв О. В. Моніторинг ринку факторингу в Україні. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 108-113.
5. Смирна О. В., Береславець О. А. Особливості та проблеми реалізації факторингових операцій в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 324-330.
6. Голюк В. Я., Дергачова Г. М. Теоретичні засади реалізації фінансового факторингу та особливості його використання у міжнародних кредитно-розрахункових операціях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 30. С. 48-51.
7. Пошивалова О. В., Михалочкіна М. О. Сучасні тенденції розвитку факторингових послуг в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12. С. 20-22.
8. Дроздова О. Г., Іваненко В. О., Ольховський О. А. Факторинг як дієвий механізм управління дебіторською заборгованістю: обліково-аналітичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 314-322.
9. Москальов А. А., Щавінська О. В. Світовий досвід та перспективи використання форфейтингу та міжнародного факторингу в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 11(2). С. 1176-1179.
10. Семенець А. О. Форензік аудит як ефективний засіб антикризового управління торговельною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 280-287.
11. Соломіна Г. В. Форензік – інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 144-149.

12. Богомолова Н., Черній В. Форензик послуги в системі гарантування фінансової безпеки бізнес-структур. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Економіка і управління*. 2018. Вип. 41 (1). С. 115-124.
13. Nazarova K., Nezhyva M., Lositska T., Miniailo V., Novikova N. Forensic-audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4. P. 99-106.
14. Дерев'яно С. Факторинг в Україні: стан та перспективи розвитку. *ЛОГОС. Мистецтво наукової думки*, 2020. № 10, 34-40. DOI: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.10.007>.
15. FCI (Global Representative Body for Factoring and Financing of Open Account Domestic and International Trade). URL: <https://fci.nl/en>.
16. World Health Organization (2021), *available at*: <https://www.who.int/home>
17. EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry (2021). URL: <https://euf.eu.com>.
18. Макарович В. К. Ризики факторингових операцій: класифікаційний підхід. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/2/45_2_167-170_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2021.

Nezhyva M., Mysiuk V. Forensic as a tool of counteracting factoring risks.

Background. *In modern market conditions, the characteristics of most companies are low liquidity, working capital shortage, difficulty in obtaining credit. Under such conditions, financial flow management becomes increasingly important. One of the possible options for increasing them is factoring, which creates a basis for sustainable economic development of the business.*

Analysis of recent research and publications. *Debatable issues need to be addressed in order to formulate a comprehensive approach to forensics in the context of factoring risk management in response to the COVID crisis.*

The aim of the article is to study the trends of factoring operations and to establish methods of forensics in terms of factoring risk management in response to the COVID crisis.

Materials and methods. *The study used general and specific methods of cognition of economic phenomena and processes to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on business and forensic methods in the management of factoring risks in response to the COVID crisis.*

Results. *The article considers the reasons for the use of factoring in Ukraine and highlights national measures to combat the economic consequences of the COVID-19 pandemic. The growth trends of factoring turnover and GDP in the countries of the European Union are studied. The top 5 countries in the factoring market in the EU have been identified. The risks associated with factoring operations are described. The professional directions of forensics in the conditions of risk management of factoring business are described.*

Conclusion. *The use of forensic procedures by companies in order to minimize the risks of fraud, will significantly increase the level of risk management of companies and make optimal management decisions based on this to ensure permanent profitability of factoring operations.*

Keywords: factoring, operations, risks, forensics, fraud, COVID-19, crisis.

REFERENCES

1. Vygivs'ka, I. M., & Makarovych, V. K. Forenzik jak metod upravlinnja faktoryngovymy ryzykamy [Forensic as a factoring risk management method]. Retrieved from http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/5/44.pdf [in Ukrainian].
2. Vygivs'ka, I. M., & Makarovych, V. K. (2019). Oblikova skladova metodiv upravlinnja ryzykamy faktoryngovogo biznesu [The accounting component of factoring business risk management techniques]. *Ekonomichnyj forum – Economic forum, 1*, 166-170 [in Ukrainian].
3. Vygivs'ka, I. M., & Makarovych, V. K. (2015). Forenzik jak metod upravlinnja faktoryngovymy ryzykamy [Forensic as a method for managing factoring risks]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Economic sciences.* (Issue 15 (5), (pp. 164-167) [in Ukrainian].
4. Sysojev, O. V. (2019). Monitoryng rynku faktoryngu v Ukrai'n [Factoring market monitoring in Ukraine]. *Visnyk Zaporiz'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences,* (Issue 1), (pp. 108-113) [in Ukrainian].
5. Smyrna, O. V., & Bereslavec', O. A. (2020). Osoblyvosti ta problemy realizacii' faktoryngovyh operacij v Ukrai'ni [Features and problems of realization of factoring operations in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform. 1*, 324-330 [in Ukrainian].
6. Goljuk, V. Ja., & Dergachova, G. M. (2020). Teoretychni zasady realizacii' finansovogo faktoryngu ta osoblyvosti jogo vykorystannja u mizhnarodnyh kredytno-rozrahunkovyh operacijah [Theoretical principles of realization of financial factoring and the peculiarities of its use in international credit-settlement operations]. *Naukovyj visnyk Uzhorods'kogo nacional'nogo universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhorod National University. International economic relations and world economy,* (Issue 30), (pp. 48-51) [in Ukrainian].
7. Poshyvalova, O. V., & Myhalochkina, M. O. (2018). Suchasni tendencii' rozvytku faktoryngovyh poslug v Ukrai'ni ta sviti [Modern trends in the development of factoring services in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law, 12*, 20-22 [in Ukrainian].
8. Drozdova, O. G., Ivanenko, V. O., & Ol'hovs'kyj, O. A. (2018). Faktoryng jak dijevyj mehanizm upravlinnja debitors'koju zaborgovanistju: oblikovo-analitychnyj aspekt [Factoring as an effective mechanism for controlling receivables: accounting and analytical aspect]. *Biznes Inform – Business Inform, 6*, 314-322 [in Ukrainian].
9. Moskal'ov, A. A., & Shhavins'ka, O. V. (2018). Svitovyj dosvid ta perspektyvy vykorystannja forfejtyngu ta mizhnarodnogo faktoryngu v Ukrai'ni [World experience and prospects of using forfeiting and international factoring in Ukraine]. *Molodyj vchenyj – Young scientist, 11(2)*, 1176-1179 [in Ukrainian].
10. Semeneč', A. O. (2019). Forenzik audyt jak efektyvnyj zasib antykryzovogo upravlinnja torgovel'noju dijat'nistju [Forensic audit as an effective means of anti-

- crisis management of trading activities]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 280-287 [in Ukrainian].
11. Solomina, G. V. (2018). Forenzik – instrument finansovogo rozsliduvannja dijaj'nosti pidprijemstva [Forensic - instrument of financial investigation of enterprise activities]. *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomika – Scientific Herald of Mukachevo State University. Economics*, (Issue 2), (pp. 144-149) [in Ukrainian].
 12. Bogomolova, N., & Chernij, V. (2018). Forenzik posludy v systemi garantuvannja finansovoi' bezpeky biznes-struktur [Forensic services in the system of guaranteeing financial security of business structures]. *Zbirnyk naukovykh prac' Derzhavnogo universytetu infrastruktury ta tehnologij – Economics and management. Collection of scientific works of the State University of Infrastructure and Technologies. Economics and Management*, (Issue 41 (1), (pp. 115-124) [in Ukrainian].
 13. Nazarova, K., Nezhyva, M., Lositska T., Miniailo V., & Novikova, N. (2020). Forensic-audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4, 99-106 [in English].
 14. Derevjanko, S. (2020). Faktoryng v ukrai'ni: stan ta perspektyvy rozvytku [Factoring in Ukraine: state and prospects of development]. *ΛΟΓΟΣ. Μυστικὸ νουκοῦν' δὺμκν – ΛΟΓΟΣ. The art of scientific thought*, 10, 34-40. DOI: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.10.007> [in Ukrainian].
 15. FCI (Global Representative Body for Factoring and Financing of Open Account Domestic and International Trade). Retrieved from <https://fci.nl/en> [in English].
 16. World Health Organization (2021). Retrieved from <https://www.who.int/home> [in English].
 17. EU Federation for the Factoring and Commercial Finance Industry (2021). Retrieved from <https://euf.eu.com> [in English].
 18. Makarovykh, V. K. Ryzyky faktoryngovykh operacij: klasyfikacijnyj pidhid [Risks of factoring operations: classification approach]. Retrieved from http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/2/45_2_167-170_%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf [in Ukrainian].

УДК 657.633:33.012.46

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)06](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)06)

JEL Classification: M14; M42

ТОЛМАЧОВА Алла
E-mail: allatolmachova@ukr.net
ORCID: 0000-0002-7814-4931

асистент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Київського національного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

КОНТРОЛЬ У НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Досліджено теоретичні підходи щодо сутності та класифікаційних форм контролю в неприбуткових організаціях. Окреслено мету контролю діяльності неприбуткових організацій, що дало змогу виокремити й систематизувати його суб'єкти та об'єкти. Визначено особливості обліку в неприбуткових організаціях і запропоновано класифікаційну модель контролю у таких установах.

Ключові слова: контроль, внутрішній контроль, облік, неприбуткові організації.

Постановка проблеми. Довіра суспільства до діяльності установ і організацій є базовим чинником належного функціонування та поступального розвитку вітчизняної економіки. Забезпечення ефективної діяльності неприбуткових організацій у нашій країні та оцінка доцільності їхньої діяльності сприяє необхідності забезпечення належної та об'єктивної системи контролю. Досягнення відповідного рівня розробки цього питання обумовлює потребу щодо здійснення ґрунтовного дослідження сучасного стану контролю фінансово-майнового стану та діяльності неприбуткових організацій, що уможливить виявлення основних проблем цього сектору економіки й окреслення основних шляхів їх усунення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження поняття контролю є актуальним і дискусійним, про що свідчить великий обсяг фундаментальних наукових праць вітчизняних та закордонних вчених і практиків. Контроль на сучасному етапі розглядається як юридична та економічна категорія. З огляду на мету статті доцільно обмежити сферу досліджень тлумачення контролю саме через економічні науки.

В економічній теорії вчені не оперують єдиним визначенням сутності контролю, а наявне розмаїття підходів обумовлене передусім багатогранністю та складністю змісту контролю. Теорії контролю присвячені праці вітчизняних вчених, як-от: Т. Жадана [1], Р. Савченко, Н. Савченко [2], В. Шевчука [3]. Зокрема Т. Жадан розкрив економічну сутність контролю й уточнив його зміст, тобто окреслив основні

підходи, найістотніші ознаки та властивості його розуміння. Науковцем запропоновано авторське визначення поняття «державний фінансовий контроль», яке, на відміну від наявних, враховує його найістотніші ознаки та властивості, що дає змогу виокремлювати його серед інших видів контролю [1]. Р. Савченко, Н. Савченко провели узагальнення теоретичних аспектів організації управлінського контролю в неприбуткових організаціях. Автори всебічно розглянули шляхи розв'язування проблемних питань, що виникають за умов функціонування системи управлінського контролю в неприбуткових організаціях. Установлено, що загальною метою управлінського контролю в неприбуткових організаціях є виконання її керівництвом фідуціарних обов'язків та обслуговування суспільства або окремих його груп [2]. У праці В. Шевчука досліджено формування дієвої системи державного фінансового контролю, яка розглядається автором як сукупність суб'єкта, об'єкта та засобів і методів контролю, що взаємодіють як єдине ціле в процесі встановлення бажаних результатів виконання, виміру стану об'єкта контролю, аналізу й оцінки даних виміру і вироблення необхідних коригуючих впливів. Виокремлено проблеми формування єдиної системи державного фінансового контролю й напрями їх усунення [3].

Сучасні наукові праці щодо дослідження змісту контролю як науки, формування теорії контролю та значення його для практики мають вагомий внесок. Високо оцінюючи висвітлення теоретико-методологічних засад і практичних аспектів організації контролю, варто зазначити, що на сьогодні є низка невирішених проблем у цій сфері досліджень, однією з них є порядок організації та функціонування контролю у неприбуткових організаціях.

Метою статті є розробка пропозицій щодо формування єдиних підходів до сутності та видів контролю, які доцільно впроваджувати у неприбуткових організаціях.

Матеріали та методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи, застосовані для досягнення поставленої мети. Зокрема системний підхід використано під час розкриття сутності контролю як економічної категорії; методи наукового абстрагування і синтезу – для обґрунтування напрямів підвищення ефективності організації контролю в неприбуткових організаціях; узагальнення уможливили обґрунтування висновків щодо формування ефективної системи контролю в неприбуткових організаціях. Інформаційною базою слугували наявні законодавчо-нормативні документи, праці вітчизняних та закордонних науковців.

Результати дослідження. Існують різні погляди на контроль як економічну категорію, втім вчені застосовують неоднакові підходи в дослідженні. Це призводить до відсутності згодженої позиції науковців щодо сутності контролю, його методів і форм та уповільнює

подальший розвиток як теорії, так і можливостей використання контролю у практичній діяльності.

В економічних енциклопедіях та інших наукових джерелах вчені розглядають кілька трактувань категорії контролю, що зумовлює необхідність комплексного підходу до визначення його змісту. Зокрема С. Мочерний зосереджений на двох рівнозначних тлумаченнях контролю: як елемент управління економічними об'єктами й процесами та як контроль за об'єктом [10]. А. Завгородній і Г. Вознюк, доповнюючи попереднє визначення, пропонують трактувати контроль як сукупність дій, пов'язаних з перевіркою, контролюванням і як функцію державного управління [11]. Кожне з зазначених трактувань представляє окрему властивість, яка притаманна контролю.

М. Базась виокремлює дві групи визначень, до першої з яких відносить узагальнені поняття, що ідентифікують контроль як перевірку, спостереження, інструмент дослідження. Друга група трактує контроль відповідно до його значення в системі управління – як елемент управлінської діяльності, як форма зворотного зв'язку між керованою та керуючою системами, як комплекс дій з регулювання, як система перевірки й спостереження, як функція управління тощо. На основі проведеного групування та систематизації понять М. Базась доводить доцільність представлення поняття контролю як процесу в системі управління керованим об'єктом, що має уможливити досягнення поставлених цілей [4]. Зазначену гіпотезу підтримують й інші вітчизняні науковці: Л. Гуцаленко, В. Дерій, М. Коцупатрій і закордонні дослідники М. Мескон, М. Альберт та А. Хедоурі, які у системі менеджменту виокремлюють функцію контролю як «процес забезпечення досягнення цілей» і зазначають такі його складові: визначення стандартів, фактичних результатів у кількісних й якісних вимірниках і проведення необхідного коректування у разі суттєвих відхилень [9]. Під час проведеного дослідження виявлено, що науковці та практики здебільшого відзначають недоцільність зведення суті контролю лише до перевірки та звертають увагу на його активному впливі в управлінській діяльності.

Належна організація контролю базується на проведенні науково обґрунтованої його класифікації. Наукові дослідження в цьому напрямі розглядали вчені М. Базась, Н. Виговська, С. Левицька, В. Пантелєєв, В. Рудницький та інші. В економічній теорії класифікацію контролю проводять за різними ознаками: за часом проведення, за суб'єктами здійснення, за джерелами даних, за формою організації, за методами виконання, за обсягом охоплення даних тощо. Такий підхід вчені відносять до лінійного, в основі класифікації якого ознаки, відповідно до яких визначаються види контролю.

На думку М. Базася, доцільно проводити класифікацію контролю на основі виокремлення більш загальних класифікаційних ознак і співвідношень між ними, зокрема за типами, видами, формою. Тип

відображає найсуттєвіші та сталі ознаки певного соціально-економічного явища, визначає основні напрями його впровадження. Варто виокремити такі типи контролю: правовий, фінансовий, технічний, адміністративний, виробничий та інші. Відповідний тип контролю поділяється на окремі види, виходячи зі статусу суб'єктів контролю. Так, фінансовий тип контролю включатиме державний, муніципальний (громадський), контроль власника та незалежний види. Насамперед кожен вид контролю реалізується через його форму, яка відрізнятиметься від інших способом здійснення, за часом, за обсягами охоплення, за частотою проведення, за організаційною приналежністю (внутрішній і зовнішній), за джерелами інформації [4].

Щодо визначення поняття контролю, то єдиний підхід науковців відсутній і до його класифікації. Дискусійними й неоднозначними є саме питання про вибір класифікаційних ознак та їх наукового обґрунтування. Виділення типів контролю за найсуттєвішими ознаками піддається критиці науковців, які використовують загальний (класифікацію за методами – Р. Калінічева; поділ на види й форми – Ф. Бутинець, І. Дрозд) та аспектний (на основі виділення онтологічного, гносеологічного, інформаційного, управлінського аспектів контролю – В. Шевчук) підходи. Зокрема І. Дрозд розглядає проблемність підходу щодо вибору суттєвої ознаки по виділенню типів контролю, запропонованих у працях М. Базася, В. Бурцева, Є. Кочеріна (за ступенем охоплення господарської сфери) та обґрунтовує доцільність використання системного підходу [6]. Учений радить виокремити класифікаційні групи по кожній складовій контрольного процесу: об'єкту, суб'єкту, контрольних діях тощо. Структурування контролю в напрямках «тип – вид – форми», багатофакторний (лінійний), аспектний чи системний підходи є науково обґрунтованими, а їхня багатовекторність є свідченням всебічного розвитку вітчизняної наукової теорії. Водночас для найвдалішого вибору конкретного підходу до класифікації контролю доцільно дотримуватися критерію оптимальності застосування його в діапазоні певних досліджень, тобто варто враховувати, яка класифікація контролю найповніше розкриватиме його зміст під час вивчення підконтрольного об'єкта.

Підвищення ефективності управління неприбуткових організацій потребує постійного вдосконалення теоретико-методологічних засад організації та здійснення контролю за збереженням майна, раціональним використанням ресурсів, достовірністю ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності такими суб'єктами. Через це особливої актуальності набуває формування єдиних підходів до сутності та видів контролю, що доцільно впроваджувати у неприбуткових організаціях.

Організація системи внутрішнього контролю в неприбуткових організаціях має базуватися на вимогах Цивільного та Господарського кодексів України. Насамперед у Наказі про облікову політику відпо-

відної організації мають бути передбачені порядок формування та основні компетенції відділу внутрішнього контролю (обов'язки, права, підпорядкованість і зв'язок з іншими підрозділами неприбуткової організації), методи проведення внутрішнього контролю; об'єкти контролю тощо.

Відділ внутрішнього контролю в неприбуткових організаціях повинен бути незалежним підрозділом, що періодично здійснює перевірки та виявляє: своєчасність і повноту ведення обліку; вірогідність та об'єктивність звітності неприбуткової організації; дотримання організації, методики та методології ведення обліку відповідно до чинного законодавства.

Визначення мети контролю в неприбуткових організаціях обумовлює доцільність виокремлення основних ознак, за яких діяльність таких організацій забезпечить їхню ефективну діяльність і розвиток. Відповідно, послідовність реалізації мети контролю щодо діяльності неприбуткової організації така:

визначення системи контрольних процедур:

- щодо дотримання принципів ведення діяльності відповідної неприбуткової організації;
- для аналізу необхідності та самоокупності фінансово-господарської діяльності неприбуткової організації;
- для контролю за збереженням майна, поточним фінансово-майновим станом;

визначення методів контролю для цієї системи контрольних процедур;

інформаційне забезпечення – система бухгалтерського обліку має бути спроможною забезпечити у повному обсязі необхідною інформацією всіх суб'єктів контролю;

розробка заходів для управлінської ланки з метою усунення виявлених недоліків;

забезпечення зворотного зв'язку в системі управління неприбутковою організацією між суб'єктом і об'єктом контролю;

оцінка діяльності неприбуткової організації.

Серед зазначених підходів найдієвішим для неприбуткових організацій є *класифікація контролю*, що охоплює багаторівневу систему виокремлення типів, видів і форм (рис. 1).

У неприбуткових організаціях основною формою контролю є *внутрішній контроль*, який зазвичай здійснюється ревізійною комісією. Ревізійна комісія обирається загальними зборами певної організації, проводить ревізії та перевірки фінансово-господарської діяльності та розв'язує поточні питання діяльності відповідно до статутних цілей і завдань. Водночас виконання ревізійною комісією своїх функцій на громадських засадах, а також наявність основних функціональних обов'язків суттєво знижує ефективність внутрішнього контролю за правомірністю діяльності організації такими контролерами.



Рис. 1. Класифікація контролю в неприбуткових організаціях

Джерело: розроблено автором за [2–6].

Крім зазначеного, ваговою умовою реалізації дієвого контролю є наявність належного інформаційного забезпечення щодо фактично

проведеної діяльності. Частина необхідної інформації продукується системою бухгалтерського обліку. Це обумовлює необхідність побудови обґрунтованої системи обліку в неприбуткових організаціях.

Члени ревізійної комісії, що обрані на конференції трудового колективу, зазвичай не володіють професійними знаннями та вміннями, щоб проконтролювати якість і надійність інформації, яка надається фахівцями з обліку. У зв'язку з цим є потреба в організації відділу *внутрішнього аудиту* або введенні у штат посади внутрішнього аудитора, що створить передумови для належного контролю за веденням бухгалтерського обліку та формуванням правдивої й надійної облікової інформації.

З огляду на зазначене суб'єктами внутрішнього контролю діяльності та фінансово-майнового стану неприбуткової організації мають бути: трудовий колектив, контрольно-ревізійна комісія, окремий структурний підрозділ (посадова особа) внутрішнього аудиту, вища організація (центральний офіс), а підконтрольними – організація діяльності та відділ бухгалтерського обліку неприбуткової організації.

Серед усіх можливих *об'єктів контролю* неприбуткових організацій найважливішим та першочерговим об'єктом мають бути *виконання статутних вимог і загальних принципів діяльності*. Статут та базові принципи є визначальними для діяльності кожної організації, а отже, контроль за їхнім дотриманням є фундаментальним для існування та подальшого розвитку цих установ. Також варто звернути увагу на соціальну важливість реалізації контролю дотримання статутних вимог і базових принципів діяльності неприбутковими організаціями з метою запобігання недобросовісної діяльності окремих установ або осіб.

Другим об'єктом контролю в неприбуткових організаціях є *система бухгалтерського обліку* в цих установах. Зокрема активи, пасиви та процеси, що відбуваються в цих організаціях, обумовлюють відповідну сферу контролю.

Водночас необхідно зосередитись на основних особливостях об'єктів бухгалтерського обліку, а відповідно і контролю в неприбуткових організаціях, а саме на суттєвій обмеженості їхнього складу:

- серед активів досить часто немає капітальних інвестицій та довгострокової дебіторської заборгованості, обмежені операції з фінансовими інвестиціями;
- зазвичай відсутні статутний, резервний, неоплачений та вилучений капітали;
- в ході діяльності практично немає довгострокових зобов'язань, рідко виникають зобов'язання за банківськими позиками, заборгованість постачальникам характеризується незначною часткою, не визначаються відстрочені податкові зобов'язання, водночас існує суттєвий рівень і різноманітність операцій з цільового фінансування;

- практично відсутні господарські процеси, що притаманні комерційним підприємствам, зокрема процеси виробництва та реалізації; процес постачання займає незначне місце в частині придбання канцелярського приладдя та інших запасів для обслуговування власної діяльності;

- специфічний склад доходів і витрат (для неприбуткової організації особливе значення має організація обліку витрат і доходів. Облік цільових доходів і витрат відноситься до найспірніших і складних проблем обліку неприбуткових організацій. Реалізувати будь-які рекомендації цієї ділянки обліку можливо тільки в обліковій політиці конкретної неприбуткової організації.

Громадський контроль діяльності неприбуткових організацій у вітчизняній практиці має несистемний характер, охоплює окремих активістів та зазвичай здійснюється у резонансних для економіки чи суспільства справах.

Висновки. Обґрунтовано недоцільність зведення суті контролю лише до перевірки та зроблено акцент на його активному впливі на управлінську діяльність.

Під час дослідження особливостей контролю в неприбуткових організаціях доведено доцільність використання системного підходу до організації внутрішнього контролю в неприбуткових організаціях; встановлено, що найдієвішою для неприбуткових організацій є класифікація контролю, що охоплює багаторівневу систему виокремлення типів, видів і форм. З огляду на зазначені особливості проведено систематизацію об'єктів контролю в таких організаціях: трудовий колектив, контрольно-ревізійна комісія, окремий структурний підрозділ (посадова особа) внутрішнього аудиту, вища організація (центральний офіс), а підконтрольними – організація діяльності та відділ бухгалтерського обліку неприбуткової організації. Окреслено особливості об'єктів бухгалтерського обліку та операцій з ними, що визначатимуть побудову системи контролю в неприбуткових організаціях і впливатимуть на його організаційно-методичні аспекти. Зазначено, що для такого виду установ не притаманні господарські процеси, які відбуваються в комерційних підприємствах: відсутні процеси виробництва та реалізації; процес заготівлі незначною мірою відбувається лише в частині заготівлі канцелярського приладдя та інших запасів з метою обслуговування ведення діяльності.

Отже, внутрішній контроль є неодмінною складовою управління, без якої не може злагоджено та повноцінно функціонувати жодний суб'єкт господарювання, зокрема й неприбуткові організації. Подальші дослідження варто спрямувати на окреслення організаційно-методичних аспектів проведення контролю в неприбуткових організаціях і формування окремих рекомендацій щодо його проведення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жадан Т. А. Економічна сутність та зміст поняття «державний фінансовий контроль». *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 161-168.
2. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Управлінський контроль у неприбуткових організаціях. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 53-57.
3. Шевчук О. А. Сутність системи державного фінансового контролю. *Фінансовий простір*. 2015. № 1. С. 304-308.
4. Базась М. Ф. Методика та організація фінансового контролю: підручник. Київ: МАУП, 2004. 440 с.
5. Білуха М. Т. Теорія фінансово-господарського контролю і аудиту. Київ: Вища школа, 1994. 364 с.
6. Дрозд І. К. Класифікація економічного контролю та шляхи її вдосконалення. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2005. № 75-76. С. 103-108.
7. Левицька С. О. Облік та контроль діяльності неприбуткових організацій. Рівне: НУВГП, 2005.
8. Гусарова Л. В. Особенности организации и методология внутреннего и внешнего аудита в некоммерческих организациях. *Международный бухгалтерский учет*. 2011. № 17 (167). С. 15-23.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Москва: Вильямс, 2015. 665 с.
10. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Київ: Академія, 2001. Т. 2. 848 с.
11. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Львівська політехніка, 2005. 713 с.
12. Толмачова А., Панченкова Ю., Головай Н. Концептуальні основи бухгалтерського обліку в профспілкових організаціях. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 561-565.
13. Толмачова А. М. Особливості організації внутрішнього аудиту неприбуткових організацій. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнародний збірник наукових праць*. 2018. Вип. 2 (40). С. 59-65.
14. Nazarova K. O., Zarembo O. O., Kopotienko T. Yu., Mysiuk V. O. Internal control system: sox-requirements approach to assessment. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. № 4 (27). С. 185-195.
15. Nazarova K., Hordopolov V., Kopotienko T., Miniailo V., Koval V., Dyachenko Y. Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Volume 41. Issue No. 3. p. 419-430.
16. Назарова К. О., Копотієнко Т. Ю. Контроль публічних закупівель як державний пріоритет розвитку економіки. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 96-101.
17. Нежива М. О. Аудит операцій зі злиття та поглинання в умовах інклюзивної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2018. № 29. С. 177-180.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2021.

Tolmachova A. Internal control in non-profit organizations.

Background. Improving the efficiency of management of non-profit organizations necessitates the improvement of the organization and methods of control over the preservation of property, rational use of resources, the reliability of accounting and financial reporting by such entities. In this regard, the formation of unified approaches to the nature and types of control, which should be implemented in non-profit organizations, becomes especially important.

The **aim** of the article is to develop proposals for establishing the types of control that should be implemented in non-profit organizations.

Materials and methods. The methodological basis of the study are general scientific methods, in particular: the systematic approach, methods of scientific abstraction and synthesis, generalization. The current legal and normative documents, works of domestic and foreign scientists served as an information base.

Results. During the research, the inexpediency of reducing the essence of control only to verification was substantiated and attention was focused on its significance for the management process. It is established that for the rational organization of control in non-profit organizations it is essential to substantiate its classification, covering a multilevel system of separation of types, species and forms. It is substantiated that the method of control of the accounting system in non-profit organizations will be determined by the features of the objects of accounting and operations with them.

Conclusion. Thus, the economic processes are not inherent for non-profit organizations that occur in commercial enterprises: there are no processes of production and sales; the procurement process occurs insignificantly only in the part of procurement of stationery and other supplies for the purpose of servicing the business, but the volume and purpose of use significantly differs. Based on the above features, the systematization of control objects in such organizations is carried out.

Keywords: control, internal control, accounting, non-profit organizations.

REFERENCES

1. Zhadan, T. A. (2017). Ekonomichna sutnist' ta zmist ponjattja «derzhavnyj finansovyj kontrol'» [Economic essence and content of the concept of «state financial control»]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii' – Black Sea Economic Studies*, (Issue 16), (pp. 161-168) [in Ukrainian].
2. Savchenko, R. O., & Savchenko N. M. (2019). Upravlins'kyj kontrol' u neprybutkovykh organizacijah [Management control in non-profit organizations]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 2, 53-57 [in Ukrainian].
3. Shevchuk, O. A. (2015). Sutnist' systemy derzhavnogo finansovogo kontrolju [The essence of the system of state financial control]. *Finansovyj prostir – Financial Space*, 1, 304-308 [in Ukrainian].
4. Bazas', M. F. (2004). Metodyka ta organizacija finansovogo kontrolju, *pidruchnyk* [Methodology and organization of financial control, textbook]. Kyi'v: MAUP [in Ukrainian].
5. Biluha, M. T. (1994). Teorija finansovo-gospodars'kogo kontrolju i audytu [The theory of financial and economic control and audit]. Kyi'v: Vyshha shkola [in Ukrainian].

6. Drozd, I. K. (2005). Klasyfikacija ekonomichnogo kontrolju ta shljahy i'i' vdoskonalennja [Classification of economic control and ways to improve it]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo universytetu im. T. Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 75-76, 103-108. [in Ukrainian].
7. Levyc'ka S. O. Oblik ta kontrol' dijal'nosti neprybutkovyh organizacij. Rivne: NUVGP, 2005. [in Ukrainian].
8. Gusarova, L. V. (2011). Osobennosti organizacii i metodologija vnutrennego i vneshnego audita v nekommercheskih organizacijah [Peculiarities of the organization and methodology of internal and external audit in non-commercial organizations]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet – International Accounting*, 17 (167), 15-23 [in Russian].
9. Meskon, M., Al'bert, M., & Hedouri, F. (2015). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Moskva: Vil'jams [in Russian].
10. Mochernyj, S. V. (2001). Ekonomichna encyklopedija [Economic Encyclopedia]. Kyi'v: «Akademija», (Vol. 2) [in Ukrainian].
11. Zagorodnij, A. G., & Voznjuk, G. L. (2005). Finansovo-ekonomichnyj slovnyk [Financial and Economic Dictionary]. L'viv: L'vivs'ka politehnika [in Ukrainian].
12. Tolmachova, A., Panchenkova, Ju., & Golovaj, N. (2017). Konceptual'ni osnovy buhgalters'kogo obliku v profspilkovyh organizacijah [Conceptual basics of accounting in trade union organizations]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economics and society*, 11, 561-565 [in Ukrainian].
13. Tolmachova, A. M. (2018). Osoblyvosti organizacii' vnutrishn'ogo audytu neprybutkovyh organizacij [Features of organization of internal audit of non-profit organizations]. *Problemy teorii' ta metodologii' buhgalters'kogo obliku, kontrolju i analizu: mizhnarodnyj zbirnyk naukovyh prac' – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis: international collection of scientific works*, (Issue 2 (40)), (p. 59-65) [in Ukrainian].
14. Nazarova, K. O., Zaremba, O. O., Kopotienko, T. Yu., & Mysiuk, V. O. (2018). Internal control system: sox-requirements approach to assessment. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4 (27), 185-195 [in English].
15. Nazarova, K., Hordopolov, V., Kopotienko, T., Miniailo, V., Koval, V., & Dyachenko, Y. (2019). Audit in the state economic security system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, (Vol. 41), 3, 419-430 [in English].
16. Nazarova, K. O., & Kopotijenko, T. Ju. (2017). Kontrol' publicnyh zakupivel' jak derzhavnyj priorytet rozvytku ekonomiky [Control of public procurement as a state priority of economic development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 96-101 [in Ukrainian].
17. Nezhyva, M. O. (2018). Audyt operacij zi zlyttja ta poglynannja v umovah inkljuzyvnoi' ekonomiky [Audit of mergers and acquisition operations in an inclusive economy]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Economic sciences*, 29, 177-180 [in Ukrainian].

ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КАРАНТИНУ

УДК 336.2+336.74]:338.23(477) DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)07](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)07)

JEL Classification E5

ШУЛЬГА Наталія

E-mail: 2bank2@ukr.net

ORCID:0000-0002-2010-5884

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

БОРТНИКОВ Геннадій

E-mail: gennadiy.bortnikov@agentsforimpact.com

ORCID: 0000-0001-8388-6721

к. е. н., старший ризик-аналітик Agents for Impact GmbH & Co. KG
Фрайхер-фам-Штан-штрассе, 24-26,
м. Франкфурт-на-Майні, Німеччина

КІРЕЄВА Катерина

E-mail: k.kireeva@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-5686-9579

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

ГОТІВКОВИЙ ГРОШОВИЙ ОБІГ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Ідентифіковано загальні причини зменшення обсягів готівки під час пандемії COVID-19 та визначено її вплив на зміну поведінки споживачів банківських послуг, банків, регуляторів, торговельних мереж. Окреслено заходи, які вживали центральні банки щодо управління готівковим грошовим обігом в умовах карантину. Узагальнено сучасний стан і перспективи використання готівкових грошей у країнах із різним ступенем економічного розвитку. Розкрито механізм моніторингу центральним банком використання готівки.

Ключові слова: готівка, центральний банк, готівковий грошовий обіг, безготівкові розрахунки, пандемія, грошова база, цифрова валюта, електронні платежі, законний платіжний засіб.

Постановка проблеми. Однією з функцій центрального банку є налагодження дієвого управління готівковим грошовим обігом. Особливо гостро ця проблема постала у період пандемії COVID-19,

© Шульга Н., Бортніков Г., Кіреєва К., 2021

вплив якої призвів до зміни поведінки центрального і комерційних банків, населення, торговельних мереж щодо використання готівки. Це створює нові виклики для центрального банку, потребує аналізу сучасних тенденцій та обґрунтування доцільності й «межі» поширення готівкових розрахунків у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо використання готівкових та безготівкових розрахунків в економіці країни розкрито в багатьох наукових працях закордонних і вітчизняних учених, однак здебільшого наукові напрацювання стосуються розширення електронних каналів переказу коштів через банки та окремі платіжні системи. Значну увагу особливостям готівкових розрахунків у різних країнах світу в умовах коронавірусу приділено в публікаціях науковців, нормативних документах центральних банків та проведених ними спеціальних опитуваннях споживачів щодо використання готівки, а також аналітичних оглядах. Дж. Ешворт і Ч. Гудхарт констатують, що, попри інновації в платіжних технологіях, готівка в обігу насправді сильно зростає у багатьох країнах, а пандемія не призвела до відмови від неї [1]. Дослідники Банку Англії, вивчаючи так званий «парадокс банкнот» у країні за часів спалаху коронавірусу, зазначають, що соціальне дистанціювання зумовило збільшення запасу готівки у людей [2]. Аналіз, проведений експертом МВФ С. Шерханом, показує, що поширення інфекцій знижує попит на фізичні гроші [3].

Центральний банк Нідерландів зафіксував, що вперше після 2003 р. у країні випущено більше банкнот, аніж отримано готівки, констатуючи зростання накопичень грошей у домогосподарствах, але з перспективою зменшення попиту на готівку після завершення пандемії і поновлення туризму [4]. Учені Е. Беретта та Д. Ноубергер доводять, що обмеження або ліквідація готівки є синонімом втрати добробуту через збільшення монопольної влади фінансово-технологічної галузі, зменшення приватності та загрози фінансовій стабільності як суспільному благу. Як наслідок, фінансове «відторгнення» та соціальна дискримінація збільшуватимуться у суспільстві, посилюючи вплив кризи *COVID-19* на соціальну нерівність. Банкноти та монети, особливо у часи невпевненості, є суспільним благом, яке варто захистити [5]. До аналогічного висновку дійшов Д. Барріган, зазначаючи, що безготівкове майбутнє може спричинити проблеми конфіденційності та створити непередбачувані наслідки [6]. Серед українських дослідників ця тема також стає актуальною, проте вони схильні вважати, що обіг готівки буде скорочуватися. В. Костогриз, А. Ткаченко розглянули сучасні тенденції розвитку безготівкових платежів в Україні та країнах Європейського Союзу, але визначали прискорення процесів переходу до безготівкових розрахунків під впливом карантинних обмежень [7]. М. Луцик вивчив світові тенденції безготівкових розрахунків до пандемії та вважає, що після її закінчення люди повернуться до активного використання готівки [8].

На сьогодні Національний банк не оприлюднює результати моніторингу та аналізу готівкового обігу, що обумовило об'єктивну потребу в проведенні цього дослідження та визначило його мету.

Метою статті є розкриття впливу пандемії *COVID-19* на готівковий грошовий обіг та аналіз ролі центрального банку в його регулюванні.

Матеріали та методи. Теоретичною та методологічною базою для написання статті слугували доробки науковців, спеціальні дослідження центральних банків різних країн світу, присвячені виявленню причин розширення або звужування використання готівки в розрахунках населення в країнах із різним рівнем розвитку економіки та ступенем її цифровізації. Це дослідження базується на сукупності наукових підходів і методів: теоретичного узагальнення, порівняння, групування, аналізу та синтезу.

Результати дослідження. Пандемія *COVID-19* спонукала центральні банки світу до вжиття низки екстрених заходів, до яких належить, насамперед, рішення про дезінфекцію готівкових грошей. До аналогічних дій вдався НБУ, який постановив, що готівка, яку він отримує з обігу, спочатку зберігається окремо принаймні 14 днів, лише після цього банкноти будуть оброблятися у спеціалізованих автоматизованих високошвидкісних машинах термообробкою. Паніка досягла такого масштабу, що загрожувала уповільненням обігу грошей. Через можливе поширення коронавірусної інфекції НБУ рекомендував банкам забезпечити відповідну дезінфекцію як грошей, так і всіх пристроїв, а самі банки мають знайти рішення щодо безперервної пропозиції готівки з урахуванням різних сценаріїв, зберігати та обробляти готівку від клієнтів щонайменше 14 днів після отримання [9].

Згодом практика показала, що ризики, пов'язані з обробкою готівки, є низькими порівняно з іншими об'єктами, яких часто торкаються споживачі для проведення платежів, наприклад, платіжних терміналів або банкоматів. Дослідження, проведене на замовлення центрального банку Англії, показало, що ризик передання вірусу через банкноти низький: його активність, що знайдено на купюрі, залишалася стабільною протягом однієї години, а впродовж подальших п'яти годин вона швидко зменшувалася [2].

З іншого боку, торговельні компанії вкрай зацікавлені у просуванні безготівкових розрахунків, і не лише через економію на витратах, пов'язаних з інкасацією виручки. Як зазначалося на форумі банківської спільноти, присвяченому обігу готівки: «Споживачі, які користуються картою, частіше роблять спонтанні покупки. Тому товарооборот у роздрібній мережі збільшується на 20–30 % за можливості розрахунку картою» [10]. Отже, безготівкові платіжні інструменти стимулюють збільшення витрат домогосподарств за межами платоспроможного попиту. Однак це не може виправдовувати відмову торговельних мереж від прийняття готівки від покупців або надання знижок у разі безготівкової оплати. Гіпотетично під гаслом

боротьби з пандемією уряди можуть взагалі заборонити готівкові платежі. Перехід до безготівкового суспільства не має нічого спільного з адміністративним або економічним примушуванням громадян до переходу на безготівкові розрахунки.

Заслуговує на увагу досвід центрального банку Канади, який запропонував роздрібним торговцям припинити відмову від готівкових платежів з метою забезпечення всім громадянам доступ до товарів і послуг, які їм необхідні. «Відмова від готівки може покласти невинуватий тягар на людей, які залежать від готівки як засобу платежу»* [11]. Центральний банк констатував, що роздрібні торговці та підприємства не приймають готівку на касі, намагаючись обмежити потенційний вплив коронавірусу на свій персонал, але багато клієнтів, наприклад, літні люди та канадці з низьким рівнем доходу, залежать від готівки для здійснення операцій. Банк Канади заявив, що співпрацює з фінансовими установами задля уникнення порушень у процесі забезпечення канадців готівкою під час спалаху коронавірусу.

З метою виявлення тенденцій у готівковому грошовому обігу центральні банки окремих країн світу провели спеціальні опитування населення.

Федеральна резервна система (ФРС) США регулярно опитує споживачів щодо використання готівки. До початку пандемії частка готівкових платежів у США зменшилася з 40 % у 2009 р. до 30 % у 2019 р. Тоді як під час пандемії американці почали активніше використовувати готівку для оплати товарів і послуг, що пояснюється проведенням першого раунду виплат допомоги населенню у квітні 2020 р. При цьому одні американці витрачали ці гроші на придбання предметів першої необхідності, а інші їх накопичували. За результатами опитування ФРС США встановлено, що роздрібні торговельні підприємства намагалися спрямувати споживачів товарів і послуг на використання карткових платежів, про що заявили близько 40 % респондентів, і лише 7 % опитуваних зазначили, що торговці відмовлялися приймати в них готівку [12]. Проводячи подібні опитування, ФРС США має на меті оцінити довгостроковий вплив *COVID-19* на звички споживачів та спрогнозувати зміну їхньої поведінки щодо обрання способу оплати за товари та послуги.

Опитування громадян країни центральним банком Канади у квітні 2020 р. виявило такі тенденції [13]:

- споживчі витрати значно скоротились під час пандемії *COVID-19*, що призвело до зменшення обсягів операцій за всіма способами оплати (готівкою, дебетовими та кредитовими картками тощо);
- змінилася структура грошового обігу за номіналом і різко зріс протягом березня-квітня 2020 р. вартісний обсяг купюр в обігу;
- збільшився попит на готівку по всій країні, але значні зміни спостерігалися в найбільших економічних центрах Канади.

* Усі цитати з іншомовних джерел наводяться у перекладі авторів статті.

Здебільшого канадці, яких опитували (74%), не планують повністю відмовитися від готівки. Центральний банк Канади має намір проводити подібне опитування два рази на рік, за результатами якого з'явиться можливість оцінити збереження попиту на готівку або поєднання різних способів оплати. Не виключено, що, коли після закінчення пандемії *COVID-19* населення повертатиметься до звичного для нього способу життя, активність користування готівкою буде відновлюватися.

Пандемія *COVID-19* призвела до переосмислення людьми доцільності оплати за товари та послуги готівкою, що сприяло зростанню частки розрахунків у торговій мережі за допомогою електронних пристроїв. Опитування, проведене компанією *YouGov* у 21 країні, свідчить, що *COVID-19* змусив багатьох людей обмежити використання готівки на користь електронних платежів [14].

За результатами опитування (табл. 1) через коронавірусну кризу змінилася поведінка людей щодо обрання способу сплати за придбані товари та послуги, причому у різних країнах спостерігається різновекторна тенденція.

Таблиця 1

**Рівень використання готівки в окремих країнах світу у 2020 р.
(результати опитування), % [14]**

Країна	Рідше сплачують готівкою після спалаху	В основному не використовують готівку зараз і до цього	Не визначилися	В основному використовують готівку зараз і до цього	Частіше сплачують готівкою після спалаху
Тайвань	27	23	4	41	5
Індонезія	48	11	2	32	7
ФРН	35	24	6	31	4
В'єтнам	51	11	3	25	10
Гонконг	38	32	4	21	5
Італія	41	28	5	20	6
Сінгапур	44	25	3	19	9
Філіппіни	45	9	3	18	25
Франція	37	37	4	18	4
Малайзія	53	16	4	16	11
Іспанія	52	26	2	16	4
ОАС	52	26	2	16	4
США	25	46	7	14	8
Таїланд	57	11	3	13	16
Австралія	51	32	2	11	4
Індія	47	16	8	9	20
Велико-британія	50	37	4	8	1
Канада	49	35	2	8	6
Данія	29	59	3	8	1
Швеція	11	74	4	8	3
КНР	32	60	3	3	2

Дані *табл. 1* свідчать, що рівень розвитку економіки країни не завжди впливає на активність її громадян щодо оплати товарів і послуг за допомогою готівки. Наприклад, в одній групі зі зниженням готівки після спалаху коронавірусу опинилися країни з різним рівнем економічного розвитку, зокрема Великобританія, Індія, Австралія, В'єтнам, Малайзія, Індонезія, Іспанія, Канада, ОАЕ, Таїланд. До країн, населення яких переважно не використовували готівку до та під час пандемії *COVID-19*, належать Швеція, КНР та Данія. У цих країнах безготівкові платежі та розрахунки отримали широке розповсюдження. У групу країн, що мають найвищі показники щодо використання готівки громадянами до та в період пандемії, входять Тайвань, Індонезія, Німеччина та В'єтнам. Найпозитивніше ставляться до безготівкового суспільства громадяни в країнах Південної Азії (В'єтнам, Індія, Індонезія, Малайзія, ОАЕ, Сінгапур, Філіппіни, Таїланд), а серед європейських країн – Італії та Данії.

Дж. Ешворт і С. Гудхарт, зазначаючи зростання готівки в обігу, що особливо помітно у США, Канаді, Італії, Іспанії, Німеччині, Франції, Австралії, Бразилії, Мексиці, Індії та Росії, роблять обґрунтований висновок, що лише час покаже, чи стане *COVID-19* поряд із технологічними досягненнями платіжних систем чинником зменшення використання готівки [1]. У сучасних умовах діють дві протилежні тенденції: пандемія сприяла активізації роздрібної торгівлі через Інтернет, що зменшило потреби суспільства у готівці, однак панічні настрої населення породили попит на збереження грошей поза банками (наявність грошового запасу заспокоювала). Під час соціального дистанціювання громадяни, які не мали можливості проводити електронні платежі, розраховувалися за доставлені товари готівкою. В умовах *COVID-19* значна частина населення працює вдома та через сайти електронної комерції купує товари та послуги. Цією ситуацією скористалися шахраї, внаслідок чого посилюються кібератаки: фішинг, шахрайські веб-сайти або прямі атаки. Така ситуація обумовлює необхідність платіжних систем і банків удосконалювати системи захисту від шахрайства та крадіжок шляхом впровадження складних механізмів ідентифікації.

Також разові виплати допомоги в деяких країнах збільшують обсяг готівкових грошей у населення, однак суперечливо впливають на їхнє використання. Австрійськими вченими Г.-Е. Реймерсоном, Ф. Шнайдером та Ф. Зейцем досліджено наявність готівкових коштів домогосподарств у країнах єврозони протягом 2002–2019 рр. Вони змоделювали реальне приватне споживання та можливі витрати домогосподарств, на які впливають процентні ставки за строковими депозитами, податкові ставки, ступінь регулювання, рівень зайнятості, масштаби емісії та операцій з картками, наявність можливостей для безготівкових платежів, кількість платіжних терміналів і банкоматів. За результатами моделювання автори дійшли таких висновків:

- процентні ставки суттєво не впливають на попит на готівку;
- кількісний вплив тіньової економіки на обіг готівки є помірним;
-

- домогосподарства відмовляються від використання готівки через наявність альтернативних способів оплати;
- доступ до готівки через банкомати створює додаткову перевагу споживачам для оплати за товари та послуги «фізичними» грошима;
- масштаб економіки країни не впливає на популярність готівки серед її громадян [15].

Австрійські вчені обґрунтували таку гіпотезу: чим більший розмір тіньової економіки, тим більше готівки буде використано домогосподарствами; чим більше заміників готівки доступно завдяки інноваціям у платежах, тим менше буде зберігатися готівки у людей. Отже, зменшенню готівки в обігу сприятиме розширення масштабів безготівкових розрахунків і звуження дії тіньової економіки.

Активне зменшення готівки виявлено у Швейцарії, про що свідчить проведене у квітні 2020 р. консалтинговою компанією Делойт опитування 1500 громадян щодо способу оплати їхніх покупок у магазинах. Серед опитаних більше третини респондентів збільшили кількість цифрових платежів або безконтактних платежів дебетовими картками за придбання товарів у супермаркетах. Понад 50 % респондентів або зменшили платежі готівкою, або взагалі відмовилися від неї. У ході дослідження виявлено, що люди старше 50 років меншою мірою проводять безконтактні платежі через смартфони або відвідують кіоски самообслуговування в супермаркетах. Навпаки, споживачі віком до 30 років збільшили рівень використання платежів дебетовими картками на 33 %, кредитними картками – на 31 % та через смартфон – на 27 % [16]. Екстраполяція таких тенденцій у майбутньому очевидно призведе до нівелювання різниці у користуванні різними каналами дистанційних платежів.

Ідея безготівкового суспільства не підтримується консервативно налаштованими громадянами. Справа не лише у небажанні людей змінювати звички, а в наявності низки переваг над безготівковими грошима, до яких доречно віднести такі:

- готівкові гроші забезпечують анонімність розрахунків між приватними особами або в разі придбання ними товарів і послуг;
- банкноти захищені від підробок, саме тоді як безготівкові платіжні інструменти є предметом атак хакерів і шахраїв;
- нульові ставки за депозитами у багатьох країнах (від’ємні у таких країнах, як Швейцарія та Японія) стимулюють фізичне зберігання готівки на руках у громадян або у банківських сейфах;
- падіння довіри до банків знижує мотивацію населення здійснювати заощадження на рахунках;
- в окремих країнах існує загроза експропріації або правового обмеження на розпорядження коштами, які знаходяться на рахунках вкладників;

- через технічні проблеми в платіжних системах чи банках може бути тимчасово ускладнений або унеможливлений доступ клієнтів до їхніх рахунків;
- пристрій для мобільного доступу до рахунків може бути пошкоджений або втрачений;
- готівка як інструмент на пред'явника легко переходить у власність від однієї особи до іншої без використання технічних пристроїв та зовнішнього контролю;
- певні соціальні групи людей принципово не бажають повністю переходити на безготівкові платежі.

Досить розповсюдженим є стереотип, що лише люди похилого віку не сприймають безготівкові розрахунки. Однак завдяки допомозі рідних та близьких такі особи частіше отримують надходження пенсій або переказів на карткові рахунки та проводять безготівкову оплату за товари та послуги (зокрема комунальні платежі), а також здійснюють поповнення рахунку мобільного телефону. Пристрої з функціями та програмними додатками постійно вдосконалюються виробниками з метою їх кращого пристосування до потреб користувачів, унаслідок чого вплив демографічного фактору на їхній профіль у використанні готівки стрімко змінюється.

Перспектива готівки опинилася під загрозою також через намір центральних банків перейти до цифрових валют. За даними Банку міжнародних розрахунків, понад 80 % центральних банків світу, зокрема й ФРС США, нині проводять дослідження у сфері цифрової валюти, до того ж здебільшого вони вже переходять до експериментальної або пілотної фази розробки [17]. Цифрова валюта центрального банку (ЦВЦБ) дасть змогу знизити транзакційні витрати та покращити доступ до фінансових послуг.

Інша доповідь експертів Банку міжнародних розрахунків має важливе судження про те, що розвиток подій через коронавірус може пришвидшити перехід до цифрових платежів, але це може позбавити можливості використовувати готівку ті верстви населення, які, не маючи платіжних карток та доступу до електронних каналів отримання фінансових послуг. Тож пандемія загострює проблему захисту готівки.

Разом з тим, ЦВЦБ не призводить «автоматично» до повної відмови від готівки. Наприклад, пілотний проєкт центрального банку Швеції з випуску електронної крони не передбачає повну заміну «фізичних» грошей. Значний поштовх до впровадження цифрових грошей надала пандемія *COVID-19*, під час якої шведи найчастіше здійснювали платежі за допомогою картки або через спеціальний додаток *Swish*, що одночасно використовується багатьма банками Швеції. За останні десять років частка платежів готівкою в цій країні знизилася з 40 % до 10 % і стабілізувалася, на що вплинуло введення закону «Про касові апарати», відповідно до якого всі громадяни, що приймають готівку, повинні мати зареєстрований касовий апарат та

.....

обов'язково видавати покупцю квитанцію, що суттєво звузило можливість ухилення торговців від сплати податків. Поштовхом до скорочення обороту готівки стала пропаганда безготівкових платежів як фактору зменшення злочинності. Тож у Швеції готівкою переважно розраховуються за незначні покупки особи похилого віку або люди, що проживають у сільській місцевості. Попри незначне використання в Швеції готівки, її громадяни частіше сприймають безготівкове суспільство як негативне, ніж позитивне явище [19].

Проте радикальним засобом захисту за безготівкових розрахунків постає чипізація людини, коли замість платіжних карток або мобільних пристроїв громадяни користуються вживленим мікрочипом. Це вбачається як небезпечний у соціальному плані експеримент: існує ризик пошкодження чипу, його дистанційного зчитування та копіювання шахраями; над людиною встановлюється постійний контроль не лише її платежів, але й пересування та поведінки у споживанні, що є кроком до обмеження її свободи; не вивчений також довгостроковий вплив чипу на здоров'я та психіку людини. Таке обмеження свободи особистості здається немислимим, принаймні в демократичному суспільстві.

Показовим є прецедент з визнанням євро законним засобом платежу. Унікальна справа розглядалася влітку-восени 2020 р. у Великій палаті Європейського суду, яка може мати важливе значення для майбутнього готівки в єврозоні. Суду було запропоновано визначити термін «законний платіжний засіб» [20]. Позивачі стверджують, що відмова державної компанії радіомовлення *Hessischer Rundfunk* у прийнятті готівки за оплату послуг порушує статус банкнот та монет євро як законних платіжних засобів. На стороні позивачів були Європейський центральний банк (ЄЦБ) та Європейська комісія, тоді як до відповідача приєдналися представники німецького та французького урядів. У поставленому суддею питанні про безготівкове суспільство ЄЦБ підтвердив, що готівка надзвичайно важлива для вразливих груп громадян, оскільки сприяє їхній соціалізації. Представник ЄЦБ навіть поставив питання, хто насправді просуває перехід до безготівкового суспільства: чи не є вони лобістами електронних платежів для збирання комісії за транзакції, чи це дійсно результат зниження попиту на готівкові розрахунки з боку громадян? До того ж представник ЄЦБ заявив, що альтернативні способи оплати не можуть замінити готівку в євро, а лише її доповнити. Залежно від рішення суду держави-члени єврозони та їхні державні органи можуть надалі збирати податки готівкою.

У багатьох країнах світу банки та торгові мережі вже розробили тарифну й цінову політику, відповідно до яких прописують пільги для споживачів у разі сплати ними за товари та послуги карткою або через мобільний додаток. Здається неправомірним встановлення підвищених комісій за внесення готівки для сплати товарів і послуг порівняно

з переказом коштів з карткових рахунків, як це роблять банки України. Адаже таким чином вони керуються міркуваннями економії своїх операційних витрат, обмежуючи право людини на готівкові платежі. Відповідно до прийнятого у вересні 2020 р. Правлінням Національного банку рішення встановлено єдиний розмір тарифу за видачу готівки – 0.4 % від суми виданої готівки; підвищено тариф за видачу банкнот у національній валюті України банкам для підкріплення їхніх кас із 0.3 % до 0.5 % від суми виданих банкнот; встановлено тариф за здавання надлишків готівки, придатних до обігу банкнот (монет) у розмірі 0.25 % від суми зданої готівки. НБУ вважає, що зміна тарифів стимулюватиме банки України самостійно перерозподіляти готівку у власній мережі, між банками та уповноваженими банками, уникати зустрічних перевезень готівки та сприятиме розширенню безготівкових форм розрахунків [20].

Позиція центральних банків щодо управління готівковим грошовим обігом відіграє вирішальну роль у його майбутньому. З огляду на це, НБУ доречно запровадити регулярний моніторинг готівкового грошового обігу, включаючи поведінку населення у проведенні платежів. Особливістю грошового обігу в Україні є паралельний обіг іноземної валюти поряд з національною, особливо у тіншовій економіці.

За прикладом центральних банків інших країн НБУ доречно принаймні щороку організовувати опитування схильності громадян щодо використання готівки. В анкеті мають знайти відображення дані щодо респондента: місце проживання, стать, вік, освіта, зайнятість. Особлива увага має бути приділена мотивам використання готівки (зручність, надійність, економія, безпека, конфіденційність). Анкета має містити питання щодо частки товарів і послуг, оплата яких здійснена готівкою, частоти проведення операцій за розміром і місцем їхнього проведення. На популярність готівки гіпотетично може впливати рівень статку домогосподарства: чим вище дохід, тим більше частка безготівкових платежів. Опитування має виявити також вплив таких факторів: доступ громадян до Інтернету та наявність технічних пристроїв. Важливо оцінювати прагнення респондентів до утримання готівки в гаманцях взагалі та поза межами банків. Така анкета має виявити зміни у звичках громадян України внаслідок пандемії *COVID-19*, їхню схильність до ідеї безготівкового суспільства, а також чутливість до цінових знижок на безготівкові платежі.

До того ж результати опитування нададуть змогу НБУ визначити: інтенсивність і схильність громадян до використання готівки за регіонами, віковими групами населення; ступінь задоволеності громадян доступом їх до готівки через банкомати та каси банків; тенденції у зміні мотивів до використання «фізичних» грошей; готовність жителів країни поступово переходити на розширення безго-

тівкових розрахунків за придбані товари та отримані послуги; майбутній попит громадян на готівку в умовах продовження карантину.

Висновки. Пандемія *COVID-19* спонукала центральні банки світу до вжиття комплексу заходів: технічних (дезінфекція готівкових грошей), комунікаційних (пропаганда, навчання), маркетингових (дослідження попиту на готівкові гроші), стратегічних (уточнення концепції управління готівковим грошовим обігом, бачення майбутнього безготівкових розрахунків). Виявлені різновекторні тенденції: в одних країнах зріс попит на готівку, в інших, навпаки, знизився. Причому попит на готівку не залежить від рівня економічного розвитку країни, а формується під впливом індивідуальних чинників (вік громадян, місце їхнього проживання, рівень доходу, доступ до електронних пристроїв, обізнаність про сучасні фінансові технології тощо).

Поширення безготівкових розрахунків поряд з перевагами породжує загрози шахрайства, кібератак, наступу на обмеження свободи людини тощо. Навіть у країнах з високим рівнем фінансової грамотності існує значний прошарок громадян, які принципово не поділяють ідею безготівкового суспільства. Це обумовлює необхідність центральних банків здійснювати постійний моніторинг готівкового грошового обігу, виявляти ключові проблеми та вживати заходи для їхнього уникнення.

Визначення перспектив використання готівки в Україні має стати предметом майбутніх наукових досліджень фахівців НБУ і вчених, результати якого стануть інформаційним підґрунтям для формування надалі ефективного механізму управління готівковим грошовим обігом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ashworth J., Goodhart C. Coronavirus panic fuels a surge in cash demand. 2020. 17 July. URL: <https://voxeu.org/article/coronavirus-panic-fuels-surge-cash-demand>.
2. Caswell E., Hewkin M.S., Learmonth D. and Pearce G. Cash in the time of Covid. *Quarterly Bulletin*. 2020. Q4. Bank of England. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/quarterly-bulletin/2020/2020-q4/cash-in-the-time-of-covid>.
3. Serhan C. Dirty Money: Does the Risk of Infectious Disease Lower Demand for Cash? IMF Working Paper, November 2020. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/11/20/Dirty-Money-Does-the-Risk-of-Infectious-Disease-Lower-Demand-for-Cash-49877>.
4. Sharp fall in banknote circulation due to COVID-19 pandemic. De Nederlandsche Bank (DNB). URL: <https://www.dnb.nl/en/actueel/dnb/dnbulletins-2021/sharp-fall-in-banknote-circulation-due-to-covid-19-pandemic>.
5. Beretta E., Neuberger D. Institutional hostility to cash and *COVID-19*. Thuenen-Series of Applied Economic Theory 166, University of Rostock,

- Institute of Economics. 2020. URL: <https://ideas.repec.org/p/zbw/roswps/166.html>.
6. Barrigan D. Will *COVID-19* spell the end for cash? 2020. 30 September. URL: <https://www.finextra.com/blogposting/19378/will-covid-19-spell-the-end-for-cash>.
 7. Костогриз В. Г., Ткаченко А. Ю. Сучасні тенденції ринку безготівкових платежів під впливом пандемії *COVID-19*: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Фінансовий простір*. 2020. № 4 (40). С. 193-202.
 8. Луцик М. В. Аналіз ринку безготівкових розрахунків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. № 42. Серія: «Економіка і менеджмент». С. 171-177.
 9. Запобігання поширенню коронавірусної інфекції *COVID-19* при обробці готівки. 2020. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/pro-profilaktiku-poshirennya-koronavirusnoyi-infektsiyi-covid-19-pid-chas-operatsiy-iz-gotivkoyu>.
 10. Круглий стіл «Чи потрібна українцям готівка?» (стенограма). Фінансовий клуб, 2020, 11 лютого. URL: <https://finclub.net/ua/video-photo-ua/kruglij-stil-chi-potribna-ukrajintyam-gotivka-online.html>.
 11. Bank of Canada asks retailers to continue accepting cash. 2020. May 28. URL: <https://www.bankofcanada.ca/2020/05/bank-canada-asks-retailers-continue-accepting-cash>.
 12. Lee N. The coronavirus pandemic has caused a surge in demand for contactless payments, accelerating the shift from cash to digital options. 2020. Dec 3. URL: <https://www.cnn.com/2020/12/03/covid-19-pandemic-accelerating-the-shift-from-cash-to-digital-payments.html>.
 13. Chen H., Engert W., Huynh K., Nicholls G., Nicholson M., Zhu J. Cash and *COVID-19*: The impact of the pandemic on demand for and use of cash. Staff Discussion Paper. 2020. July. Bank of Canada. URL: <https://www.bankofcanada.ca/2020/07/staff-discussion-paper-2020-6>.
 14. Nolsoe E. The pandemic accelerates the decline of cash globally. URL: <https://yougov.co.uk/topics/economy/articles-reports/2020/11/16/pandemic-accelerates-decline-cash-globally>.
 15. Reimers H.-E., Schneider F., Seitz F. Payment Innovations, the Shadow Economy and Cash Demand of Households in Euro Area Countries. 2020. № 8574, CESifo Working Paper Series. URL: https://www.researchgate.net/publication/344949682_Payment_Innovations_the_Shadow_Economy_and_Cash_Demand_of_Households_in_Euro_Area_Countries_Payment_Innovations_Shadow_Economy_and_Cash_Demand_of_Households_in_Euro_Area_Countries.
 16. Szegedi K. Cash is no longer king in times of *COVID-19*. URL: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/cash-is-no-longer-king-in-times-of-covid19.html>.
 17. Central bank digital currencies: foundational principles and core features. Joint report by The Bank of Canada, European Central Bank, Bank of Japan, Sveriges Riksbank, Swiss National Bank, Bank of England, Board of Governors of the Federal Reserve and Bank for International Settlements. *BIS*. 2020. 09 (October). URL: <https://www.bis.org/publ/othp33.htm>.

18. Auer R., Cornelli G. and Frost J. *COVID-19, cash, and the future of payments*. *BIS Bulletin*. 2020. № 33 (April). URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull03.pdf>.
19. Payments in Sweden. Report. 2020. Riksbank. URL: <https://www.riksbank.se/en-gb/payments--cash/payments-in-sweden/payments-in-sweden-2020/1.-the-payment-market-is-being-digitalised>.
20. Horakova M. Cash, Legal Tender and the Future of Euro Banknotes. 2020. July. URL: <https://cashpaymentnews.com/issue/cash-legal-tender-and-the-future-of-euro-banknotes>.
21. Про внесення змін до Тарифів на послуги (операції), що надаються (здійснюються) Національним банком. Постанова Правління Національного банку від 19 серпня 2020 р. № 120. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_19082020_120.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2021.

Shulha N., Bortnikov G., Kyreeva E. Cash circulation in COVID-19 pandemic.

Background. In the context of the COVID-19 pandemic, there was a change in the behavior of central and commercial banks, the population and retail chains in terms of cash growth. These trends create new challenges for the central bank; it requires an analysis of current trends and justification of the feasibility and optimum frames for the scale of cash payments in society.

The ***aim*** of the article is to reveal the impact of the COVID-19 pandemic on cash circulation and to analyze the role of the central bank in regulation of this process.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis for the research was scientific studies, analytical reviews of central banks around the world, dedicated to identification reasons for both trends in the use of cash – for expansion and curtailing simultaneously – in payments by households in the countries with different levels of economic development and digitalization of society. This study is based on a set of scientific approaches and methods: theoretical summarizing, comparative analysis, sampling and synthesis.

Results. The article contents the identification of reasons for the decrease in cash in various economies during the COVID-19 pandemic, as well as its impact on changing the behavior of banks, regulators, retail chains, and customers of banking services. The measures taken by central banks to manage cash circulation in the context of coronavirus are outlined, with conclusions on current state and prospects of using cash in the countries with different levels of economic development. In addition, this paper offers the suggestion on central bank framework for monitoring usage of cash.

Conclusion. The COVID-19 pandemic has prompted the world's central banks to take a set of measures: strategic, communication, marketing, and technical. Cash demand does not depend on the level of economic development of the country, but is formed under the influence of individual factors of their citizens. Following the example of central banks in many countries, it seems

appropriate for the NBU to facilitate annual survey of the propensity of citizens to use cash, to make a solid background for effective framework for monitoring cash circulation.

Keywords: cash, central bank, cash circulation, non-cash payments, pandemic, monetary base, digital currency, electronic payments, legal tender.

REFERENCES

1. Ashworth, J., & Goodhart, C. (2020). Coronavirus panic fuels a surge in cash demand. 17 July. Retrieved from <https://voxeu.org/article/coronavirus-panic-fuels-surge-cash-demand> [in English].
2. Caswell, E., Hewkin, M., Learmonth, D., & Pearce, G. (2020). Cash in the time of Covid. Quarterly Bulletin Q4. Bank of England. Retrieved from <https://www.bankofengland.co.uk/quarterly-bulletin/2020/2020-q4/cash-in-the-time-of-covid> [in English].
3. Serhan, C. (2020). Dirty Money: Does the Risk of Infectious Disease Lower Demand for Cash? IMF Working Paper, November. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/11/20/Dirty-Money-Does-the-Risk-of-Infectious-Disease-Lower-Demand-for-Cash-49877> [in English].
4. Sharp fall in banknote circulation due to *COVID-19* pandemic. De Nederlandsche Bank (DNB). www.dnb.nl. Retrieved from <https://www.dnb.nl/en/actueel/dnb/dnbulletins-2021/sharp-fall-in-banknote-circulation-due-to-covid-19-pandemic> [in English].
5. Beretta, E., & Neuberger, D. (2020). Institutional hostility to cash and *COVID-19*. Thuenen-Series of Applied Economic Theory, 166. University of Rostock, Institute of Economics. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/zbw/roswps/166.html> [in English].
6. Barrigan, D. (2020). Will *COVID-19* spell the end for cash? 30 September. Retrieved from <https://www.finextra.com/blogposting/19378/will-covid-19-spell-the-end-for-cash> [in English].
7. Kostogriz, V. G., & Tkachenko, A. Y. (2020). Current trends in the non-cash payments market under the influence of the *COVID-19* pandemic: foreign and domestic experience. *Financial space*, 4 (40), 193-202 [in Ukrainian].
8. Lutsyk, M. V. (2020). Analysis of the market of non-cash payments. *Scientific Bulletin of the International Humanities University*. (Issue 42). *Series: Economics and Management*, (pp.171-177) [in Ukrainian].
9. Prevention of the spread of coronavirus infection *COVID-19* during cash processing (2020). March 18. National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/pro-profilaktiku-poshirennya-koronavirusnoyi-infektsiyi-covid-19-pid-chas-operatsiy-iz-gotivkoyu> [in Ukrainian].
10. Round table «Do Ukrainians need cash?» (transcript) (2020). Financial Club, February 11. Retrieved from <https://finclub.net/ua/video-photo-ua/kruglij-stil-chi-potribna-ukrajintsyam-gotivka-online.html> [in Ukrainian].
11. Bank of Canada asks retailers to continue accepting cash (2020). *May 28*. Retrieved from <https://www.bankofcanada.ca/2020/05/bank-canada-asks-retailers-continue-accepting-cash> [in English].
12. Lee, N. (2020). The coronavirus pandemic has caused a surge in demand for contactless payments, accelerating the shift from cash to digital options. *Dec. 3*. Retrieved from <https://www.cnn.com/2020/12/03/covid-19-pandemic-accelerating-the-shift-from-cash-to-digital-payments.html> [in English].

13. Chen, H., Engert, W., Huynh, K., Nicholls, G., Nicholson, M., & Zhu, J. (2020). Cash and *COVID-19*: The impact of the pandemic on demand for and use of cash. Staff Discussion Paper, 6. July. Bank of Canada. Retrieved from <https://www.bankofcanada.ca/2020/07/staff-discussion-paper-2020-6> [in English].
14. Nolsoe, E. The pandemic accelerates the decline of cash globally. *yougov.co.uk*. Retrieved from <https://yougov.co.uk/topics/economy/articles-reports/2020/11/16/pandemic-accelerates-decline-cash-globally> [in English].
15. Reimers, H.-E., Schneider, F., & Seitz, F. (2020). Payment Innovations, the Shadow Economy and Cash Demand of Households in Euro Area Countries, 8574, CESifo Working Paper Series. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344949682_Payment_Innovations_the_Shadow_Economy_and_Cash_Demand_of_Households_in_Euro_Area_Countries_Payment_Innovations_Shadow_Economy_and_Cash_Demand_of [in English].
16. Szegedi, K. Cash is no longer king in times of *COVID-19*. *2.deloitte.com*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/cash-is-no-longer-king-in-times-of-covid19.html> [in English].
17. Central bank digital currencies: foundational principles and core features (2020). Joint report by The Bank of Canada, European Central Bank, Bank of Japan. Sveriges Riksbank, Swiss National Bank, Bank of England, Board of Governors of the Federal Reserve and Bank for International Settlements. *BIS*. 09 October. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/othp33.htm> [in English].
18. Auer, R., Cornelli, G. & Frost, J. (2020). COVID-19, cash, and the future of payments. *BIS Bulletin*, 33 April. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bisbull03.pdf> [in English].
19. Payments in Sweden (2020). Riksbank. Retrieved from <https://www.riksbank.se/en-gb/payments--cash/payments-in-sweden/payments-in-sweden-2020/1.-the-payment-market-is-being-digitalised> [in English].
20. Horakova, M. (2020). Cash, Legal Tender and the Future of Euro Banknotes. July. Retrieved from <https://cashpaymentnews.com/issue/cash-legal-tender-and-the-future-of-euro-banknotes> [in English].
21. On amendments to the Tariffs for services (operations) provided (performed) by the National Bank. Resolution of the Board of the National Bank of August. 19 (2020), 120. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_19082020_120 [in Ukrainian].

УДК 640.43:614.4

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(115\)08](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08)

JEL Classification: B 40, L 83, H 80, D 24

БОСОВСЬКА Мирослава

E-mail: m.bosovskaya@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6021-5228

д. е. н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

БОВШ Людмила

E-mail: l.bovsh@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0001-6044-3004

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

АНТОНЮК Ірина

E-mail: i.antonyuk@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0003-4629-3403

к. т. н., доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

РЕСТОРАННІ ТАКТИКИ: АНТИПАНДЕМІЧНИЙ КЕЙС

Здійснено діагностику практик управління ресторанами в умовах кризи та коронавірусної загрози. Розглянуто інноваційні тактики протидії пандемічним викликам і розроблено референтну модель формування тактики антипандемічної протидії ресторану. Надано методичні та практичні рекомендації щодо реалізації тактичного управління суб'єктами ресторанного бізнесу, проведено оцінку його результативності із застосуванням методики EFQM.

Ключові слова: ресторан, тактика, тактика управління, інноваційні тактики, тактичне управління, операційне управління, результативність управління, комплаєнс-контроль, пандемічна криза.

Постановка проблеми. Суб'єкти ресторанного бізнесу постійно перебувають у зоні турбулентності та невизначеності середовища функціонування й системно протидіють кризовим явищам, удосконалюючи та корегуючи стратегії розвитку через застосування дієвих тактичних прийомів менеджменту. В основі успішних антикризових кейсів формування та реалізації стратегій і тактик та управління ресторанним бізнесом є інноваційність, адаптивність, гнучкість, сервісо-орієнтованість і диверсифікація. Забезпечуючи базові мотиваційні потреби людини, зокрема харчування, комунікації, атракції, ресторанний бізнес ефективно долає системні економічні кризи. Проте коронавірусна пандемія змусила переглянути сформовані адаптаційні механізми та поведінкові підходи до управління суб'єктами креативних індустрій, й особливо ресторанного бізнесу, в умовах глобальної пандемії. Ітерація жорсткого локдауну створила ситуацію безпрецедентних умов діяль-

ності на ринку ресторанних послуг, визначила необхідність переосмислення концепції бізнесу за умов фреймінгу прогнозування економічної поведінки режимами «послаблення» та «жорсткого» локдауну. Під час загострення кризових явищ і диспропорцій розвитку ресторанного бізнесу зростає потреба щодо пошуку «вікна можливостей» для розвитку через «перезавантаження» бізнесу, переформатування діяльності, перепроєктування бізнес-процесів, впровадження режимів жорсткої економії, обґрунтування інноваційних форматів функціонування ресторанів, застосування найадекватніших потребам споживачів ресторанних концептів, спрямування управлінських зусиль на забезпечення критичного обсягу діяльності тощо.

Отже, розроблення портфелю дієвих тактик поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах кризових явищ, зокрема для результативної протидії пандемічній депресії, є вагомим завданням щодо активізації розвитку ресторанного бізнесу, що обумовило актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прогнозування поведінки економічних суб'єктів на ринку є предметом ґрунтовних досліджень багатьох галузей знань: психологічних, соціологічних, правових, економічних наук тощо, що проявляється в обґрунтуванні методологій формування стратегій розвитку та тактик їх реалізації.

Окремі аспекти стратегій і тактик менеджменту знаходяться у фокусі досліджень багатьох науковців. Так, О. Будз [1] наголошував на необхідності врахування інтересів стейкхолдерів; К. Бурко [2] зосереджувався на проблемах взаємозалежності економічної тактики підприємства та його обліково-фінансової системи; О. Воронка [3] розглянув особливості підпорядкування стратегії й тактики *HR*-стратегії та кадровій безпеці підприємства; І. Левицька, В. Постова обґрунтовували методичні аспекти формування стратегій суб'єктів ресторанного бізнесу [4]. Операціоналізацію дефініцій стратегічного менеджменту здійснювали М. Кальницька, Ю. Гангур [5], Д. Ломоносов [6], А. Тимейчук [7].

До того ж вагомими для вивчення окремих успішних кейсів реалізації певної тактики та поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу в ситуації тривалого пандемічного локдауну є наукові доробки Н. Балацької [8], О. Гаврилюк, Т. Божидарник [9], А. Смагіної [10], В. Стадніченко [11]. Важливими для розуміння особливостей здійснення діяльності суб'єктами ресторанного бізнесу та підходів моделювання тактичної поведінки й прийняття антикризових управлінських рішень є теоретичні здобутки В. Стакі [12], Г. П'ятницької, В. Найдюк [13], які вивчали інноваційні тенденції та тренди розвитку ресторанного бізнесу. Науковці Л. Малюга, О. Загороднюк [14] систематизували інструментарій підтримки конкурентоспроможності підприємств і формування конкурентних переваг; А. Расулова [15] розглядала стратегії маркетингових комунікацій в управлінні суб'єктами ресторанного бізнесу. Однак у теоретичному доробку дослідників відсутній

комплексний підхід до розгляду проблеми формування тактики антипандемічної протидії суб'єктами ресторанного бізнесу.

Отже, необхідність вирішення стратегічних завдань концептуалізації підходів щодо формування та реалізації ефективних тактик управління суб'єктами ресторанного бізнесу в умовах посилення ризиків ескалації пандемії та глобальної економічної кризи обумовили актуальність статті. З огляду на вагомість вирішуваних завдань та наявність теоретичних і прикладних прогалів у дослідженнях, впровадження дієвих антипандемічних кейсів тактичного управління в практику ресторанного бізнесу є актуальним завданням.

Метою статті є розроблення тактик антипандемічного управління та обґрунтування доцільності їх імплементації в практику ресторанного бізнесу.

Матеріали та методи. Вивчення сутності тактики управління та особливостей її формування здійснено шляхом загальнонаукових методів дослідження: узагальнення, абстрагування та аналізу, що забезпечило обґрунтування теоретичного базису й побудову тактичної моделі антипандемічної протидії для суб'єктів ресторанного бізнесу. Аналітичні та статистичні методи досліджень дали змогу визначити основні маркери розвитку ресторанного бізнесу в умовах локдауну; методику *EFQM (European Foundation for Quality Management)* застосовано для діагностики результативності тактичного управління суб'єктами ресторанного бізнесу. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці учених у сфері ресторанного менеджменту, стратегічного управління, кризового менеджменту; аналітичні онлайн-платформи та офіційні статистичні джерела.

Результати дослідження. Ефект пандемічного плато характеризується тривалою пролонгацією та формує негативний вектор очікувань щодо перспектив розвитку економічних суб'єктів. Затяжний часовий інтервал пандемічної економічної кризи обумовлює складність функціонування бізнесу, а отже потребує розроблення нових та адаптації наявних антикризових механізмів управління суб'єктами бізнесу для подолання наслідків світової епідеміологічної кризи.

Суб'єкти креативних індустрій, зокрема ресторанного бізнесу, діяльність яких пов'язана із задоволенням вторинних потреб людини через надання послуг харчування, спілкування та організації дозвілля, а ефективність їхньої діяльності безпосередньо залежить від наявності та руху клієнтських потоків, виявились найчутливішими до впливу кризових процесів. Механізми державного антипандемічного регулювання, що пов'язані зі стримуванням людських потоків у місцях загального перебування, прямих контактів зі споживачами, а іноді й прямою тимчасовою заборонаю відвідування громадських місць і закладів, обмеженням та жорстким регламентуванням діяльності окремих галузей і сфер діяльності, а також популяризація дистанціювання та зниження комунікаційної активності практично блокують роботу суб'єктів креативних індустрій.

Під час карантину жорстке регламентування діяльності закладів ресторанного бізнесу зумовлює скорочення або припинення діяльності на невизначений час, реорганізацію бізнесу та потребує гнучких антикризових реакцій від системи менеджменту. Прикладна стратегія розвитку ресторанного бізнесу знаходиться в патовому стані, тобто кожна тактична помилка може стати критичною для розвитку – призвести до банкрутства та закриття, а отже формує окремі ситуації та загальне середовище невизначеності для розвитку бізнесу, вимагає перезавантаження їхньої діяльності, впровадження стратегій кризового реагування та, відповідно, переформатування наявних і розроблення нових концептуальних й методичних підходів до управління.

Базові положення концепцій стратегічного менеджменту сформовано в теорії фірм і репрезентовано у підходах: стратегічного управління М. Портером [16], Д. Шенделом, К. Хаттеном [17]; у межах ресурсного підходу – Г. Хамелом, К. Прахаладом [18]; Дж. Харелом, М. Форсом [19], К. Вайтом [20]; концепції конкурентних переваг – К. Фрезером [21]; ключових компетентностей – Е. Кембеллом [22]; динамічних спроможностей – Б. Гареттом [23], М. Годетом [24].

Пандемічна криза активізувала дослідників у сфері стратегічного менеджменту та сформувала науковий простір для презентації успішних ресторанных практик, що дало змогу в умовах пандемії забезпечити результативність, досягнути гнучкості та адаптивності, сформувати актуальні тренди розвитку ресторанного бізнесу. Завдяки вивченню досвіду функціонування ресторанів і діагностиці маркерів розвитку ринку ресторанных послуг зроблено базові аналітичні висновки про результати діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу. Водночас пандемічна криза сприяла появі інноваційних форматів сервісу (доставка їжі, обслуговування «на виніс», продаж напівфабрикатів, кейтерингові послуги); нових концептів ресторанів (моно-продуктових, локальних продуктів, «вузьких» спеціалізацій, еко-концепцій, ресторанів від іменних шефів або відомих ресторанных брендів тощо), чим активізувала наукове поле для досліджень успішних ресторанных практик, які змогли проявити гнучкість і адаптивність.

Ринок ресторанных послуг, найдинамічніший у докризовий період, продемонстрував неоднозначну динаміку: попри локдаун, у 2020 р. відкрились нові заклади, скорочення кількості працюючих виявилось відносно незначним (4.67 %) (табл. 1).

Таблиця 1

Маркери розвитку ресторанного бізнесу в м. Києві, 2019–2020 рр.

Показники	2019	2020	Зміна, %
Кількість працюючих закладів, одиниць	8515	8122	-4.67
Відкриття нових закладів, одиниць	215	167	-22.32
Динаміка середнього чеку, темпи приросту, %	+16	+11	-31.25
Динаміка виручки, темпи приросту, %	+46	+3	-93.2

Джерело: складено авторами за [6; 25–28].

Оцінюючи аналітичні дані, загалом можна констатувати негативну тенденцію розвитку ресторанного бізнесу. Динаміка обсягу виторгу не демонструє зниження, проте очевидним є її причинно-наслідкове підґрунтя – відбувається зростання цін та середнього чека. Лише на локальному ринку м. Києва обсяг закриття ресторанів у 2020 р. сягнув критичного значення – 560 одиниць за рік; за прогнозами, протягом року обсяг діяльності ресторанів може повернутися до показників докарантинного періоду (за умови зняття обмежень на діяльність ресторанів) [27]. Попри пандемічну депресію, 88 % тих ресторанів, що працювали до карантину, наразі функціонують. Також з'явилися 167 нових агентів ресторанного бізнесу [29].

Успішне подолання пандемічних викликів ресторанами демонструє важливість тактики управління, адже зволікання та прорахунки окремих кроків (тактичних дій) стають причинами втрат й унеможливають реалізацію цілей, що ослаблює арсенал стратегічного форсайту. Це фокусує потребу сформуванню теоретичний і прикладний базис моделей тактичної поведінки суб'єктів ресторанного бізнесу.

Розробленню тактичних аспектів поведінки суб'єктів в економічній літературі приділено мало уваги, тоді як стратегію досліджено в багатьох наукових працях [1; 6; 7; 16–18; 20; 21; 23; 24]. Як мистецтво побудови військ тактика спирається на досвід та абсорбує вивчення ситуації, підготовку та реалізацію можливих видів операцій [30]. З економічної точки зору, *тактика* – це сукупність короткотермінових завдань, сформованих на основі стратегії з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища й можливостей до змін в умовах невизначеності [6], які здійснюються на нижчих рівнях управління підприємства [2]. Крім того, тактика визначається поведінкою суб'єкта [31, с. 864] і якщо не приносить стратегічних результатів, то є помилковою [5]. Тобто вона спрямовується на виконання завдань у рамках стратегії, а отже підпорядковується їй. *Економічна тактика* термінологічно зазначена в Господарському кодексі як сукупність найближчих цілей, завдань, засобів і способів їх досягнення для реалізації стратегічного курсу економічної політики в конкретних умовах, що складаються в поточному періоді розвитку економіки [32].

Отже, головними компонентами тактики поведінки економічного суб'єкта є цілі й завдання (ціннісні орієнтири), засоби та способи їхнього досягнення (практичний інструментарій) для реалізації стратегії розвитку бізнесу загалом. Ціннісним орієнтиром тактичної поведінки ресторанів є компетентнісний брендинг, що забезпечує конкурентні переваги на локальному ринку (охоплює певну територію, окреслену геокартою) та дає змогу ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам, зокрема пандемічним.

Критичний аналіз наукових джерел [2; 3; 5; 33; 34] і зазначені міркування дають можливість здійснити операціоналізацію дефініції тактики управління для ресторанного бізнесу. Пропонуємо визначати

.....

тактику управління суб'єктами ресторанного бізнесу як сукупність управлінських рішень щодо удосконалення напрямів організації операційної діяльності ресторану (виробництво ресторанної продукції та надання споживачам сервісу у різних форматах); як комплекс організаційних цілей, завдань і технологій для реалізації стратегії розвитку ресторану через формування бренду та підвищення організаційних компетентностей. Тактика забезпечує конкурентні переваги ресторанів і дає змогу ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам, особливо пандемічним. Управління тактичними діями в ресторанному бізнесі під час локдауну включатиме певний теоретичний базис та методичний інструментарій (рис. 1).



Рис. 1. Теоретичний інструментарій формування ресторанних тактик

Джерело: складено та удосконалено авторами за [6; 35].

Вид та особливості тактики в менеджменті визначаються стилем управління, внутрішніми ресурсними можливостями суб'єкта, стратегією розвитку ресторану, проявом лідерства, що в умовах карантину комплексно впливає на зміст і швидкість управлінського реагування через постійну зміну правил середовища функціонування підприємства.

Так, *модель «лінійний удар»* базується на застосуванні тактичних реакцій і рішень, що передбачають подолання проблем в управлінні послідовно, поетапно та зважено, згідно з розробленим планом, з чітким структуруванням заходів у часі, діях, результатах і виконавцях. *Модель «перезавантаження»* є комплексом тактичних дій з реалізації одночасно кількох цілей, завдяки чому змінюються формат обслуговування, концепція ресторану, концепт-продукти тощо. *Модель «реінжинірингу»* пов'язана з переосмисленням і перебудовою бізнес-процесів унаслідок реакції на кризові явища в ключових показниках результативності, як-от: витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність. *Модель «колаборації»* об'єднує цілі, завдання, ресурси, інтереси, час з метою концентрації усіх зусиль на реалізації важливого для розвитку ресторану аспекту з метою подолання кризи та недопущення банкрутства. *Модель «аутсорсингу»* в умовах пандемічної кризи передбачає згортання бізнес-процесів ресторану, скорочення діяльності за окремими функціональними напрямками та передачу виконання деяких функцій ресторану (непрофільних, малоефективних, лінійних) зовнішньому підряднику (аутсорсеру), спроможному забезпечити їхню реалізацію на якіснішому рівні (наприклад, аудит якості, набір персоналу, юридичне консультування) і з меншими витратами. Ефективним тактичним рішенням під час пандемії для бізнесу буде переклад на аутсорсинг маркетингу та піару (*SMM*, медіа- та *event*-комунікації під ключ скорочують відповідні витрати приблизно вдвічі); *facility-service* (*IT*-службу і службу експлуатації); обліку та аудиту.

Маркетинг-стимуляції передбачають перепроєктування операційних процесів в онлайн-формати, активніше застосування диджитал-інструментарію (соціальні мережі, брендбук ресторану, чат-боти, геокарти), технологій клієнтоорієнтованого управління (*CRM, XRM, SRM, eBRM, PCM* тощо), брендингу та гейміфікації. Сформований бренд ресторанів дасть можливість отримати додаткові конкурентні переваги в умовах обмеженого карантинном попиту та спрямовуватиме управлінські зусилля на посилення його впливу на споживачів. Своєю чергою завдяки технології гейміфікації використовуватимуться ігрові мобільні додатки для стимулювання попиту, привернення уваги споживачів до ресторану і до його пропозицій [12].

Реалізація зазначених тактичних технологій буде ефективною за умов впровадження комплаєнс-контролю бізнес-процесів по таких напрямках:

- медико-санітарний та санітарно-епідеміологічний комплаєнс;
- управлінський фінансовий облік;
- актуалізація концепцій та меню ресторану;
- категоризація доставки (логістика);
- *IT*-рішення;

- клієнтоорієнтованість ресторану;
- управління персоналом;
- взаємовідносини зі стейкхолдерами: владою, партнерами, соціумом.

Медико-санітарний і санітарно-епідеміологічний комплаєнс-контроль реалізується, по-перше, через виконання рекомендацій ВОЗ і КМУ щодо діяльності закладів в умовах карантину шляхом впровадження та виконання додаткових профілактичних і протиепідеміологічних заходів, підвищення особистої відповідальності та свідомості керівництва, персоналу й споживачів; по-друге, для запобігання штрафним санкціям. Важливим елементом управлінського контролю є впровадження Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) [36; 37], що гарантує випуск і реалізацію безпечної ресторанної продукції через контролювання кожного етапу виробництва; дає можливість належним чином керувати небезпечними чинниками безпеки та запобігати, усувати чи мінімізувати їхній вплив; забезпечити належні гігієнічні умови виробництва відповідно до міжнародних норм.

Завдяки *управлінському фінансовому обліку* чітко визначаються можливості ресторану щодо провадження окремих статей витрат, їхньої оптимізації, моделюються різні сценарії розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу та є можливість оперативно реагувати на фінансові проблеми. Адже в період посилення карантину бюджет руху грошових коштів, що визначає ліквідність ресторану, є важливим завданням фінансової безпеки. Прорахунок можливих сценаріїв моделює тактичні операції з управління собівартістю за статтями витрат у разі зменшення виручки.

Об'єктивного перегляду в умовах кризи потребує *продуктовий портфель ресторану*. Причому пріоритетності набувають такі концепт-продукти, як доставка (раніше сприймалась як додатковий сервіс) і продаж на виніс (*take away*). Відповідно меню ресторану має бути актуалізоване з урахуванням таких критеріїв: термін приготування страв; забезпечення транспортабельності замовлення (зручна тара та упаковка); гнучка й конкурентна ціна (ринок кейтерингових послуг поповнився більшою кількістю економічних агентів: суб'єкти рітейлу, кейтерингові компанії, служби доставки, ресторани, *dark kitchen*, ресторани-магазини, кухні супермаркетів тощо); оптимізація структури меню, що дасть змогу відмовитись від страв, на які є низький попит, швидко готувати замовлення й оперативно організувати реалізацію (доставку, продаж на виніс і забезпечення умов для споживання страв у торговельних залах); вибір способів доставки (самостійно чи через служби доставки).

Технологічні рішення ресторану мають бути переглянуті з огляду на пандемічні виклики (розстановка столів, розміщення барної стійки, наявність перегородок, місткість столів тощо).

Пандемічна криза сформувала проблему з організацією доставки. На ринку ресторанних послуг активізували діяльність відповідні служби: *Glovo*, *Raketa*, *Eda.ua*, *Uber Eats*, *Royal service*. Обсяг і структуру ринку ключових суб'єктів доставки, які є рейтинговими у виборі споживачів, представлено на *рис. 2*.

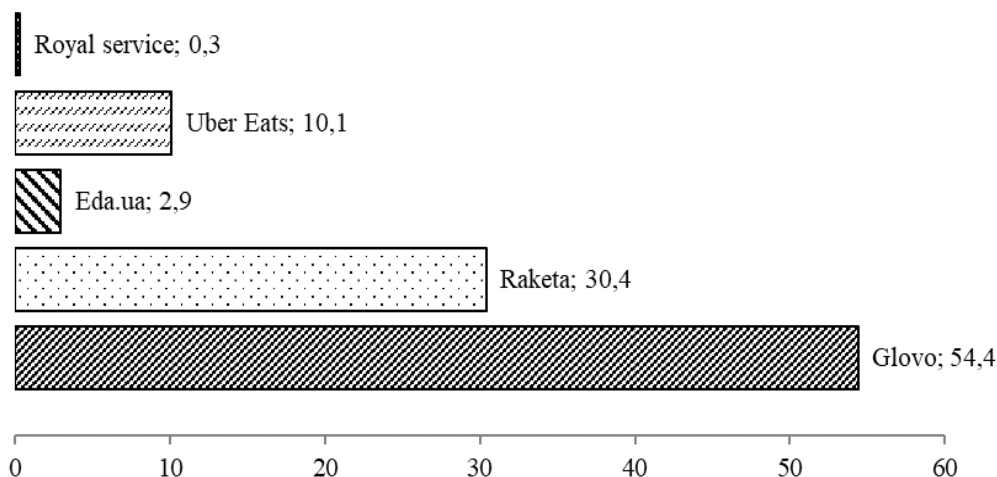


Рис. 2. Мобільні додатки служб доставки споживачів, % опитаних

Джерело: складено авторами за результатами оцінювання відгуків [12].

Служби та сервіси доставки створюють елементи системи дистрибуції ресторанних послуг, що розв'язують проблему продажів, доставки ресторанної продукції клієнтам і сприяють якісній логістиці.

Формуючи тактики управління суб'єктами ресторанного бізнесу, варто взяти до уваги інноваційні моделі дистрибуції ресторанної продукції:

DSD (Direct Sales & Delivery) – передбачає наявність власних потужностей, сервісу з доставки і персоналу компанії. Каналами продажу є: кейтерингові послуги ресторану, організація доставки власними зусиллями через сайт, мобільні додатки, чат-боти тощо;

DS3 (Direct Sales 3-rd Party Delivery) – самостійна доставка через дистрибуторів, де організовується активна співпраця зі службами та сервісами доставки; туроператори, які формують гастрономічні тури тощо;

3PD (3-rd Party Distribution) – короткі канали продажів для доставки страв з ресторану через сервіси *Dark kitchen*, кейтерингові компанії.

Розвиток ресторанного сервісу формату *Dark kitchen*, що взаємодіє з платформою *Google* та інтегрованою геокартою, обґрунтований

такими чинниками: швидкість замовлення; активне зростання підписок на їжу; преференції гостей у напрямі споживання функціональної їжі, індивідуальні схеми харчування та повноцінне щоденне харчування; поява перспективного формату «*Kid friendly*» (якісного дитячого раціону) тощо.

У формуванні додаткових конкурентних переваг варто враховувати *IT*-рішення (*Foodtech*) як інтеграцію цифрових технологій для формування бронювань і замовлень, виробництва, доставки, організації сервісу. Важливим трендом ринку ресторанних послуг є гейміфікація ресторанного бізнесу, що розв'язує деякі проблеми емотивного та когнітивного характеру в комунікуванні з клієнтом. Згідно з аналітичними маркетинговими дослідженнями, близько 20 % споживачів ресторанів є амбітними, до того ж геймінг допомагає їм відчувати себе впевненими; близько 25 % – долають стрес; 36 % – використовують геймінг з пізнавальними цілями; 27 % – для комунікації з рестораном (ботом) та іншими клієнтами [38].

Урахування потреб і преференцій гостя, використання інноваційних цифрових технологій сприяють клієнтоорієнтованості ресторану, знімають комунікативні бар'єри, укріплюють позитивну репутацію ресторану на ринку. Здійснюючи конкурентний аналіз і впроваджуючи інноваційні рішення ведення бізнесу, суб'єкт ресторанного бізнесу індивідуально обирає власні тактики розвитку бізнесу. Тактики управління персоналом базуються на аналізі поведінки та дій працівників і визначають оптимальні *HR*-методи для ефективного використання й стимулювання розвитку професійних компетентностей персоналу у просторі пандемічної невизначеності як передумов успішної діяльності ресторану [33].

Печворк ресторанних тактик охоплює процеси формування стратегічних взаємовідносин зі стейкхолдерами (владою, партнерами, соціумом) на принципах стратегічного партнерства. Проте в умовах складного та нестабільного пандемічного середовища менеджмент ресторану може вибрати кілька варіантів (сценаріїв) поведінки у взаєминах зі стейкхолдерами: *партнерська* (обережна) тактика – неконфліктна узгоджувальна позиція; *зважена* тактика – менеджмент ресторану може вступити в конфлікт зі стейкхолдерами в питаннях оцінки комплаєнсу правових, медико-санітарних, податкових і контрактних умов здійснення діяльності в разі впевненості в позитивному результаті; *ризикова* тактика – провокативна, часто конфліктна поведінка, що проявляється через активні спроби інноваційних дій, ігнорування деяких моментів у дотриманні вимог локдауну тощо.

Узагальнення зазначених положень дають змогу ідентифікувати тактичну модель антипандемічної протидії ресторанів (рис. 3).

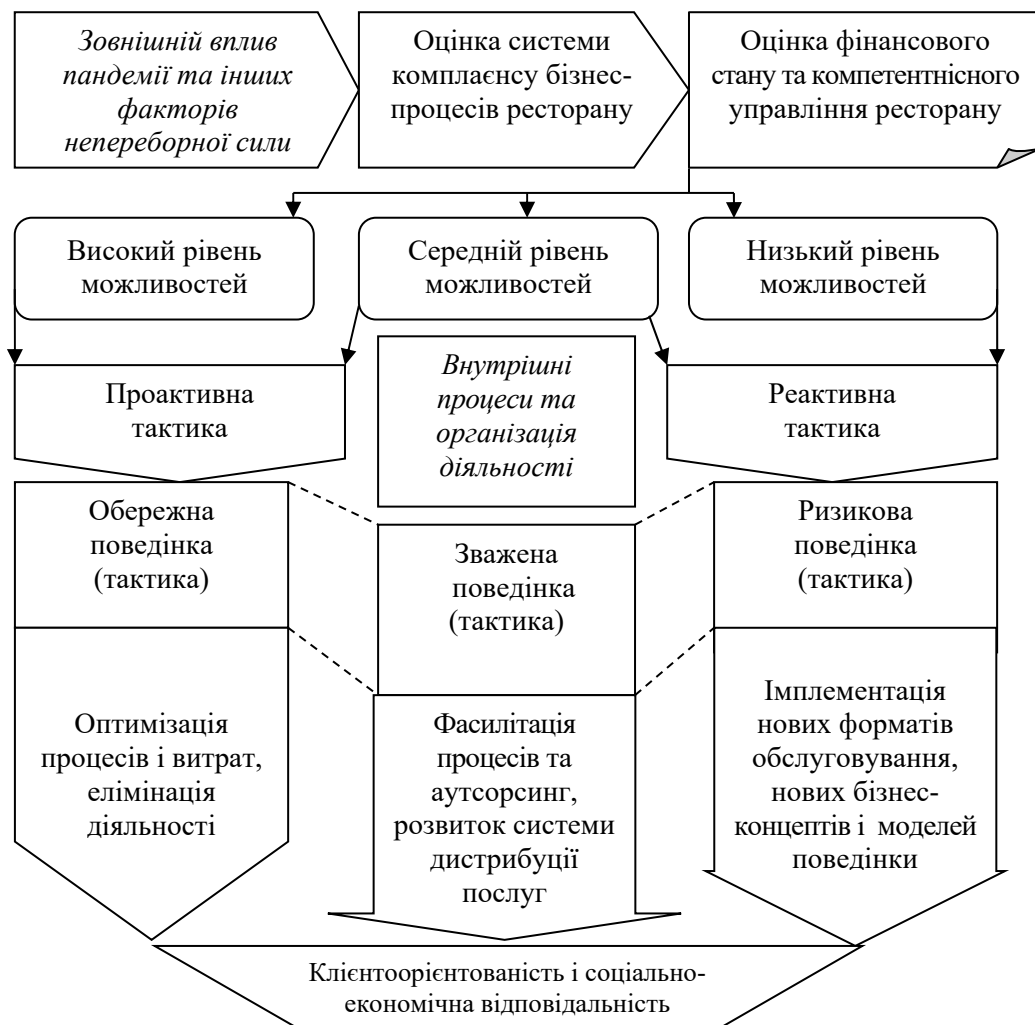


Рис. 3. Референтна модель формування тактики антипандемічної протидії ресторанів

Джерело: складено авторами.

Отже, референтна модель тактики антипандемічної протидії суб'єктів ресторанного бізнесу охоплює інструментарій управління бізнес-процесами ресторану та визначає характер взаємодії з клієнтами, персоналом, органами місцевої влади й державного контролю, суспільством, що проявляється через формування тактики індивідуальної поведінки менеджменту ресторану. У ситуації пандемічного плато, коли комплаєнс-ризик посилюється невизначеністю тайм-фреймінгу та умов діяльності, тактики управління ресторанами повинні базуватись на фінансових і компетентнісних можливостях, враховувати конкурентні переваги та зовнішні загрози. Ці ключові позиції реалізації тактики управління є запорукою успішної діяльності ресторанів на ринку послуг.

Для оцінювання тактики управління суб'єктами ресторанного бізнесу застосовано методику *EFQM* – практичний інструментарій, що

базується на діагностиці операційної діяльності та стратегічного управління за критеріями: керівництво й адміністрація, комунікації, системи документації, людські ресурси, внутрішні фактори підтримки, маркетинг і продажі, проєктування та розроблення системи управління якістю, покупки й постачальники; контроль якості продукції та процесів, розподіл і складування, система сервісу, виробничі процеси, досвід у сфері якості (показники якості, документування з контролю і звіти з якості, коригувальні й попереджувальні дії, постійне поліпшення, аудит якості, задоволення замовника) [37].

З цією метою здійснено комплексне оцінювання бізнес-процесів вибірки ресторанів із застосуванням експертного оцінювання, що забезпечує визначення результативності тактики управління ресторанним бізнесом (табл. 2).

Таблиця 2

Результати діагностики результативності тактичного управління суб'єктами ресторанного бізнесу на основі методики EFQM

Зони результативності (ЗР)	Усереднена оцінка за зоною	Кількість суб'єктів	У % до загальної кількості	У % до обсягу діяльності	Граничні показники результативності
Висока	2.6	7	6.5	26.9	$2.5 \leq ЗР \leq 3$
Середня, наближена до зростання	2	22	20.4	17.8	$2 \leq ЗР < 2.5$
Середня	1.8	37	34.4	46.7	$1.5 \leq ЗР < 2$
Середня, наближена до зниження	1.4	24	22.4	6.4	$1 \leq ЗР < 1.5$
Низька	0.9	17	15.9	2.3	$0 \leq ЗР < 1$

Джерело: розраховано авторами.

Результати дослідження дали змогу здійснити позиціонування ресторанів у межах основних зон, що відповідають певному рівню результативності тактичної поведінки: високому (6 % досліджуваних суб'єктів); середньому, наближеному до зростання (20.4 % підприємств); середньому (46.7 %); середньому, наближеному до зниження (6.4 %); низькому (2.3 %). Завдяки проведеним розрахункам можна зробити висновки про високу результативність управління лише в 6.5 % досліджуваних суб'єктів. Отже, ресторани здебільшого потребують удосконалення моделей тактичного управління. Імплементация розроблених підходів до формування та реалізації тактик управління забезпечить антипандемічні форпости розвитку суб'єктам ресторанного бізнесу.

Висновки. В умовах ескалації локдауну та кризових процесів у економіці важливим маркером розвитку ресторанів є результативність формування та впровадження ефективних тактик управління.

Одержано науково обґрунтовані результати, що комплексно вирішують важливу теоретичну й прикладну проблему розробки та

реалізації ефективних тактик і технологій управління суб'єктами ресторанного бізнесу.

По-перше, для формування термінологічного апарату дослідження здійснено семантичний аналіз тактики управління та її видів. Зокрема, тактику визначено як сукупність управлінських рішень щодо удосконалення напрямів організації операційної діяльності ресторану (виробництво ресторанної продукції та надання сервісу різним форматам споживачів); як комплекс організаційних цілей, завдань і технологій їх реалізації для реалізації стратегії розвитку ресторану через формування бренду та підвищення організаційних компетентностей, що забезпечує конкурентні переваги й дає можливість ефективно протидіяти поточним ризикам і загрозам, зокрема пандемічним.

По-друге, запропоновано здійснювати реалізацію тактики управління рестораном у контексті моделей: «лінійний удар»; «перезавантаження»; маркетинг стимуляції; комбінаційні тактичні прийоми; закриття (призупинення) діяльності; реінжиніринг; колаборація; аутсорсинг. Сформовано прикладний інструментарій формування та реалізації ресторанних тактик, що фокусується на впровадженні комплаєнс-контролю основних і фасилітованих бізнес-процесів ресторану, а також розроблено референтну модель формування тактики антипандемічної протидії. Структурно-логічна послідовність реалізації тактики управління ресторанами базується на діагностиці впливу внутрішнього середовища та зовнішніх факторів й обумовлюється особливостями системи менеджменту ресторану.

По-третьє, об'єктами спрямування керуючих впливів для реалізації тактики управління ресторану є виконання комплаєнс-контролю бізнес-процесів, що включає вимоги до організації діяльності в умовах адаптивного та посиленого карантину: медико-санітарний і санітарно-епідеміологічний комплаєнс; управлінський фінансовий облік; актуалізація концепцій та меню ресторану; категоризація доставки; ІТ-рішення; клієнтоорієнтованість ресторану; управління персоналом; взаємовідносини зі стейкхолдерами (владою, партнерами, соціумом).

По-четверте, у ході аналітичних досліджень встановлено, що результативність і збалансованість стратегічного розвитку ресторанів обумовлюється дієвістю його тактики управління, визначається внутрішніми можливостями, а також впливом факторів зовнішнього середовища. Активізація тактичного управління зменшує негативні зовнішні впливи, сприяє консолідації зусиль, ресурсів і можливостей суб'єктів ресторанного бізнесу, створює умови для формування високоякісних ресторанних послуг та задоволення споживачів за обмеженням попиту (в умовах кризи).

Отже, у поточних умовах рецесії ринку ресторанних послуг і прогнозованого виходу з локдауну пошук нових ідей тактичних рішень є перспективним завданням суб'єктів ресторанного бізнесу. Адаптація до складних умов ведення бізнесу та перепроєктування

.....

бізнес-процесів допоможуть оптимізувати роботу в посткризовий період. Перспективними у цьому напрямі є подальші дослідження тактик ресторанного бізнесу в регіональному аспекті та за різних форматів ресторанів.

Формування поведінки менеджерів ресторанів й реалізація тактичних підходів і прийомів щодо проектування та контролю бізнес-процесів ресторану дасть можливість підтримувати конкурентоспроможність і клієнтоорієнтованість, а використання інноваційних управлінських технологій та цифрових рішень забезпечить реалізацію стратегічних можливостей, ефективне управління операційною діяльністю та забезпечить дистрибуцію ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будз О. Ф. Стратегічне планування митного обслуговування підприємств на засадах врахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*, 2018. Вип. 29/1, С. 28-31.
2. Бурко К. В. Взаємодія тактичного менеджменту з обліковою системою підприємства. *Sciences of Europe*. Вип. 52. 2020. С.17-25. URL: <http://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2020/10/VOL-3-No-52-2020.pdf#page=17>.
3. Воронка О. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2, С. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.15>.
4. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 271-275. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf>.
5. Кальницька М., Гангур Ю. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 140-145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1(1)_24).
6. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 156-160. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1>.
7. Тимейчук А. А. Суть, значення та види стратегії та тактики взаємовідносин у системі «підприємство-податкова адміністрація». Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
8. Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. Причорноморський науково-дослідний інститут. 2020. Вип. (42). С. 117-123. URL: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastructure42-20>.
9. Гаврилюк О., Божидарник Т. Глобальна пандемія: модифікація пріоритетів споживачів та електронної комерції у форс-мажорних обставинах. *Наукові горизонти*. 2020. Вип. 89 (4), С. 7-14. DOI: 10.33249 / 2663-2144-2020-89-4-7-14.

10. Смагіна А. Ресторанний бізнес в Україні під час карантину: як втриматись на плаву у невеликому місті. *Медіа рішень*. URL: <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn>.
11. Стадніченко В. Особливості позиціонування на ринку ресторанів швидкого обслуговування. *Економічний вісник НТУ України «КПІ»*. 2015. № 12. С. 379-389. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14106/1/56.pdf>.
12. Stuckey B. Foodservice and Restaurant Trends Driving Innovation in 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/barbstuckey/2020/01/08/foodservice--restaurant-trends-drivinginnovation-in-2020/#162994fb2f8e> (дата звернення: 17.05.2020).
13. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66-73.
14. Мальюга Л., Загороднюк О. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, 2020. Вип. 2 (25). DOI: 10.32782 / easterneurope.25-35.
15. Расулова А. М. Сучасні маркетингові комунікації в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 215-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_36.
16. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Readings in Strategic Management. *Macmillan Education UK*; 1989; С. 234-55. URL: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17.
17. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*; 1972. Issue 1. P. 99-102. URL: <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1972.4981324>.
18. Hamel G., Prahalad CK. Managing strategic responsibility in the MNC. *Strategic Management Journal*. Wiley. 1983. 4(4). P. 341-51. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040405>.
19. Harrell G.D., Fors M.F. Planning evolution in hospital management. *Health Care Management Review*. *Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health)*; 1987; Issue 12(1). P. 9-22. URL: <http://dx.doi.org/10.1097/00004010-198712010-00003>.
20. White C. Strategic Management [Internet]. *Macmillan Education UK*; 2004. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1>.
21. Fraser K. Facilities management: the strategic selection of a maintenance system. *Journal of Facilities Management*. Emerald; 2014. Issue 12(1). P. 18-37. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/jfm-02-2013-0010>.
22. Campbell A. Strategic Thinking. *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd; 2015. № 22. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118785317.weom120168>.
23. Garrett B. Developing strategic thought. *Long Range Planning*. Elsevier BV; 1997. № 30(1). P. 141. URL: [http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)86600-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301(97)86600-9).
24. Godet M. Effective strategic management the prospective approach. *Technology Analysis & Strategic Management*. Informa UK Limited. 1989. № 1(1). P.45-56. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/09537328908523954>.

25. Аналіз ринку громадського харчування Києва. 2019. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kiyeva-2019-god> (дата звернення 13.02.2020).
26. Дослідження і статистика: 54% закладів просіли по виручці. ProHotelia: готельний і ресторанний бізнес онлайн. URL: <http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua>.
27. Другий локдаун знову обвалив обороти закладів: найгірше всіх ресторанам і барам. Poster. URL: <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov>.
28. Платформа ефективного бізнесу. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (дата звернення 13.02.2020).
29. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2019 р. Головне управління статистики у м. Києві. URL: <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3499&lang=1>.
30. Риторика «Стратегія і тактика». URL: http://pidruchniki.com/15660212/ritorika/strategia_taktia.
31. Мочерний С. В. та ін. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. Київ: Академія, 2000. 864 с.
32. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
33. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165-168. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.165.
34. Тактика бізнесу. Холіст. URL: <https://holist.agency/business-services/business-tactics/> (дата звернення 13.02.2020).
35. Covey St. R. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* [Text] / St. R. Covey. New York: Simon & Schuster, 2013. 391 p.
36. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029.
37. EFQM Annual Report 2016. URL: https://issuu.com/vingolf/docs/recognition_book_web.
38. Report on Analytical Research: cloud gaming: anti-pandemic restaurant case. URL: https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyzvtvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2021.

Bosovska M., Bovsh L., Antonyuk I. Restaurant tactics: anti-pandemic case.

Background. Prolonged lockdown framing causes economic depression for the development of economic entities, and fluctuations in demand and increased competition negatively affect the performance of restaurant businesses. Therefore, the urgent task is to develop a portfolio of effective tactics of behavior of restaurant business in crisis, including effective response to pandemic challenges is an important task to intensify the development of the restaurant business, which led to the relevance of the article.

The **aim** of the study is to model the tactics of anti-pandemic management and substantiate the feasibility of their implementation in the practice of restaurant business.

Materials and methods. The study of the essence of management tactics was carried out using general scientific research methods, which provided substantiation of the theoretical basis and construction of a tactical model of anti-pandemic counteraction of restaurant business entities. Analytical and statistical research methods allowed to identify the main markers of restaurant business development and evaluate the effectiveness of existing tactics.

Results. The tactics of management of restaurant business entities are defined as a set of management decisions to improve operational activities, brand development and formation of organizational competencies of the restaurant. The diagnostics of restaurant management practices in the conditions of crisis and coronavirus threat is carried out and it is offered to carry out restaurant management in the context of realization of models of definite tactical behavior. Innovative tactics of counteraction to pandemic challenges are considered and the reference model of formation of tactics of anti-pandemic counteraction of restaurant is developed.

Methodical and practical recommendations on the implementation of tactical management of restaurant business entities are provided and its effectiveness is evaluated using the EFQM methodology. The results of the study allowed to position restaurants within the zones of effectiveness of tactical behavior.

Conclusion. In the conditions of pandemic and recession of the market of restaurant services search of new ideas of tactical decisions is a perspective task of management of restaurant business subjects. The article contains scientifically substantiated results that comprehensively solve an important theoretical and applied problem of development and implementation of effective tactics and technologies of restaurant business management: Adaptation to complex business conditions and redesign of business processes within the reference model efficiency in the post-crisis period.

Keywords: restaurant, restaurant business, restaurant management, tactics, management tactics, innovative tactics, tactical management, operational management, management effectiveness, compliance control, crisis, pandemic plateau, COVID-19.

REFERENCES

1. Budz, O. F. (2018). Strategichne planuvannja mytnogo obslugovuvannja pidprijemstv na zasadah vrahuvannja interesiv stekholderiv [Strategic planning of customs service of enterprises on the basis of taking into account the interests of stakeholders]. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Kherson State University. Economic sciences.* (Issue 29/1), (pp. 28-31) [in Ukrainian].
2. Burko, K. V. (2020). Vzajemodija taktychnogo menedzhmentu z oblikovoju systemoju pidprijemstva [Interaction of tactical management with the company's accounting system]. *Sciences of Europe – Sciences of Europe.* (Issue. 52), (pp. 17-25). Retrieved from <http://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2020/10/VOL-3-No-52-2020.pdf#page=17> [in Ukrainian].

3. Voronka, O. (2020). Formuvannja taktyky ta strategii' zabezpechennja kadrovoi' bezpeky pidpryjemstva [Formation of tactics and strategies for providing staff safety of the enterprise]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 1-2, 99-104. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.1-2.15> [in Ukrainian].
4. Levyc'ka, I. V., & Postova, V. V. (2017). Strategichne upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv restorannogo biznesu [Strategic management of the development of restaurant business enterprises]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, 2 (42), 271-275. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/65.pdf> [in Ukrainian].
5. Kal'nyc'ka, M., & Gangur, Ju. (2016). Sut' ponjat' «strategija» i «taktyka» v ekonomici [The essence of the concepts «strategy» and «tactics» in the economy]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu. Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economics*. (Issue 1(1), (pp. 140-145). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(1)_24) [in Ukrainian].
6. Lomonosov, D. A. (2011). Sutnist' ponjattja «strategija» ta jogo vidminnosti vid taktyky j operatyvnyh dij [The essence of the concept of «strategy» and its differences from tactics and operational actions]. *Ekonomichni innovacii' – Economic innovations*, (Issue 45), (pp. 156-160). Retrieved from <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
7. Tymejchuk, A. A. Sut', znachennja ta vydy strategii' ta taktyky vzajemovidnosyn u systemi «pidpryjemstvo–podatkova administracija» [The essence, meaning and types of strategy and tactics of relations in the system «Enterprise-Tax Administration»]. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian].
8. Balac'ka, N. (2020). Restorannyj biznes v umovah pandemii' koronavirusu: problemy ta naprjamy transformacii' modelej rozvytku [Restaurant business in coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Prychornomors'kyj naukovo-doslidnyj instytut. (Issue 42), (pp. 117-123). DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/infrastruct42-20> [in Ukrainian].
9. Gavryljuk, O., & Bozhydarnyk, T. (2020). Global'na pandemija: modyfikacija priorytetiv spozhyvachiv ta elektronnoi' komercii' u fors-mazhornyh obstavynah [Global Pandemic: modification of consumer and e-commerce priorities in force majeure]. *Naukovi goryzonty – Scientific horizons*, (Issue 89(4), (pp. 7-14). DOI: 10.33249 / 2663-2144-2020-89-4-7-14 [in Ukrainian].
10. Smagina, A. Restorannyj biznes v Ukrai'ni pid chas karantynu: jak vtrymatys' na plavu u nevelykomu misti [Restaurant Business in Ukraine during quarantine: how to stay afloat in a small city]. *Media rishen' – Media solutions*. Retrieved from <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn> [in Ukrainian].
11. Stadnichenko, V. (2015). Osoblyvosti pozycionuvannja na rynku restoranim shvydkogo obslugovuvannja [Features of positioning in the market of fast-service restaurants]. *Ekonomichnyj visnyk NTU Ukrai'ny «KPI» – Economic Bulletin of NTU of Ukraine «KPI»*, 12, 379-389. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14106/1/56.pdf> [in Ukrainian].
12. Stuckey, B. (2020). Foodservice and Restaurant Trends Driving Innovation in 2020. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/barbstuckey/2020/01/08/foodservice--restaurant-trends-drivinginnovation-in-2020/#162994fb2f8e> (data zvernennja: 17.05.2020) [in English].
13. P'jatnyc'ka, G. T., & Najdjuk, V. S. (2017). Suchasni trendy rozvytku restorannogo gospodarstva v Ukrai'ni [Modern trends in the development of restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 9, 66-73 [in Ukrainian].
14. Maljuga, L., & Zagorodnjuk, O. (2020). Konkurentospromozhnist' pidpryjemstv restorannogo biznesu [Competitiveness of restaurant business enterprises]. *Shidna*

- Jevropa Ekonomika, biznes ta upravlinnja. – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, (Issue 2 (25)). DOI: 10.32782 / easterneurope.25-35 [in Ukrainian].
15. Rasulova, A. M. (2015). Suchasni marketyngovi komunikacii' v upravlinni pidprijemstvamy restorannogo biznesu [Modern marketing communications in the management of restaurant business enterprises]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 4, 215-220. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_36 [in Ukrainian].
 16. Porter, M. E. (1989). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Readings in Strategic Management. *Macmillan Education UK*, (pp. 234-55). DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17 [in English].
 17. Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. *Academy of Management*, (Issue 1), (pp. 99-102). DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1972.4981324> [in English].
 18. Hamel, G., & Prahalad, CK. (1983). Managing strategic responsibility in the MNC. *Strategic Management Journal*. Wiley, 4 (4), 341-51. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040405> [in English].
 19. Harrell, G. D., & Fors, M. F. (1987). Planning evolution in hospital management. *Health Care Management Review*. *Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health)*, (Issue 12(1), (pp. 9-22). DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/00004010-198712010-00003> [in English].
 20. White, C. (2004). Strategic Management. *Macmillan Education UK*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-0-230-55477-1> [in English].
 21. Fraser, K. (2014). Facilities management: the strategic selection of a maintenance system. *Journal of Facilities Management*. Emerald, (Issue 12(1), (pp. 18-37). DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jfm-02-2013-0010> [in English].
 22. Campbell, A. (2015). Strategic Thinking. Wiley Encyclopedia of Management. John Wiley & Sons. Ltd; 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118785317.weom120168> [in English].
 23. Garrett, B. (1997). Developing strategic thought. *Long Range Planning*. Elsevier BV, 30(1). DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)86600-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301(97)86600-9) [in English].
 24. Godet, M. (1989). Effective strategic management the prospective approach. *Technology Analysis & Strategic Management*. Informa UK Limited, 1(1), 45-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09537328908523954> [in English].
 25. Analiz rynku gromads'kogo harchuvannja Kyjeva [Analysis of the catering market in Kyiv]. 2019. Pro-Consulting. Retrieved from <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god> (data zvernennja 13.02.2020) [in Ukrainian].
 26. Doslidzhennja i statystyka: 54% zakladiv prosily po vyručci. ProHotelia: gotel'nyj i restorannyj biznes onlajn [Research and statistics: 54% of institutions sank on proceeds. ProHotelia: Hotel and Restaurant Business Online]. Retrieved from <http://prohotelia.com/2020/07/restaurant-research-ua> [in Ukrainian].
 27. Drugyj lokdaun zнову obvalyv oboroty zakladiv: najgirshe vsih restoranam i baram [The second Lockdown again collapsed the turnover of institutions: the worst of all for restaurants and bars]. Poster. Retrieved from <https://joinposter.com/post/vtoroy-lockdaun-dlya-restoranov> [in Ukrainian].
 28. Platforma efektyvnogo biznesu [Efficient Business Platform]. Retrieved from <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (data zvernennja 13.02.2020) [in Ukrainian].
 29. Kil'kist' sub'ektiv gospodarjuvannja za vydamy ekonomichnoi' dijaj'nosti u 2019 r. Golovne upravlinnja statystyky u m. Kyjevi [The number of economic entities by types of economic activity in 2019. Main Directorate of Statistics in

- Kyiv]. Retrieved from <http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=3499&lang=1> [in Ukrainian].
30. Rytoryka «Strategija i taktyka» [Rhetoric «Strategy and Tactics»]. Retrieved from http://pidruchniki.com/15660212/ ritorika /strategia _taktia [in Ukrainian].
 31. Mochernyj, S. V. (et al.) (2000). *Ekonomichna encyklopedija* [Economic Encyclopedia]. (Vol. 1). Kyi'v: Akademiya [in Ukrainian].
 32. *Gospodars'kyj kodeks Ukrai'ny vid 16.01.2003 № 436-IV* [Economic Code of Ukraine of 16.01.2003 No. 436-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
 33. Kozak, V. S., & Todoriko, I. M. (2020). Vazhlyvi aspekty strategii' ta taktyky upravlinnja personalom [Important aspects of strategy and personnel management tactics]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 6, 165-168. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.165 [in Ukrainian].
 34. Taktyka biznesu [Business Tactics]. Holist. Retrieved from <https://holist.agency/business-services/business-tactics/> (data zvernennja 13.02.2020) [in Ukrainian].
 35. Covey, St. R. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. St. R. Covey. New York: Simon & Schuster [in English].
 36. DSTU ISO 22000:2019 Systemy upravlinnja bezpechnistju harchovyh produktiv. Vymogy do bud'-jakoi' organizacii' v harchovomu lancjugu (ISO 22000:2018, IDT) [DSTU ISO 22000: 2019 Food Safety Management Systems. Requirements for any organization in the food chain (ISO 22000: 2018, IDT)]. Retrieved from http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029 [in Ukrainian].
 37. *EFQM Annual Report* (2016). Retrieved from https://issuu.com/vingolf/docs/recognition_book_web [in English].
 38. Report on Analytical Research: cloud gaming: anti-pandemic restaurant case. Retrieved from https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit [in English].